Canada School of Public Service
École de la fonction publique du Canada

CCMD
CCCG

THE PUBLIC SERVICE IN TRANSITION

MOVING BEYOND THE WORKPLACE:

EXPLORING LIFE'S JOURNEY

A CCMD Project developed by
Dr. James R. Nininger
with the research assistance of
Linda Scourtoudis, MBA

Canada

Canadian Centre for Management Development
Centre canadien de gestion
CCMD CCG

THE PUBLIC SERVICE IN TRANSITION

MOVING BEYOND THE WORKPLACE:

EXPLORING LIFE'S JOURNEY

A CCMD Project developed by
Dr. James R. Nininger
with the research assistance of
Linda Scourtoudis, MBA

Canada

For more information or copies, please contact the Research and University Relations Group of the Canadian Centre for Management Development

Phone: (613) 943-5807
Fax: (613) 992-3663
Email: publications@ccmd-ccg.gc.ca

The opinions expressed are those of the author and do not necessarily reflect the view of the Canadian Centre for Management Development

© Canadian Centre for Management Development, 2003

National Library of Canada cataloguing in publication data

Nininger, J. R.

The Public Service in transition. Moving beyond the workplace : exploring life's journey

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: La Fonction publique en transition. Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir
Issued also on the Internet
ISBN 0-662-67217-8
Cat. no. SC94-97/2003

1. Canada – Officials and employees – Retirement.
2. Retirement – Canada – Planning.
3. Government executives – Retirement – Canada.
4. Early retirement – Canada.
5. Civil service – Canada – Retirement.

I. Scourtoudis, Linda.
II. Canadian Centre for Management Development.
III. Title.
IV. Title : La Fonction public en transition. Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir

JL111.E93N55 2003 352.6'9'0971 C2003-980098-9E

A Message from the President of the Canadian Centre for Management Development

It was during my tenure as Clerk of the Privy Council that the concept of "La Relève" or "Changing of the Guard" emerged. Demographics clearly showed that a significant number of senior and middle managers would be retiring in the next decade and that the public service would need to address the issue of workforce transition as a high priority. Of particular importance would be the recruitment and development of the next generation of leaders.

After a period of downsizing and cost cutting, departments and agencies now faced the prospect of skill shortages. They began to build their planning capacity in human resources, realizing that this was a critical business issue. New initiatives evolved around succession planning, corporate knowledge transfer and retention.

In considering the organizational dimensions, the needs of the individual must be taken into account. For public servants, the majority of whom spend their entire careers in government, moving beyond the workplace can be quite a challenge. What contributes to a successful transition and how can we learn from those who have gone before us? That is the purpose of this report.

We owe a great deal of thanks to Dr. James Nininger who came to the Canadian Centre for Management Development as a Visiting Fellow after spending 23 years as Chief Executive Officer (CEO) of The Conference Board of Canada. His extensive research and in-depth interviews with executives, both in the private and public sectors, provide us with useful insights as we journey through this stage of life. It is also a must-read for managers and human resources specialists in organizations responsible for providing guidance and support.

What I found personally striking in the stories included in this report was the degree of dedication to public service expressed by those interviewed and how important and satisfying their careers had been to them, although often at the expense of their personal lives. It will be important for the future success of the public service to find ways to support those who contribute so much to the well-being of Canadians.

Jocelyne Bourgon

FOREWORD

About 18 months before I left my position as CEO of The Conference Board of Canada, I started to think seriously about the next phase of my life. Part of my reflection involved talking to others who had retired to learn about their experiences.

I learned a great deal. I discovered that retirement is not a destination after a career. I discovered that it's one step taken on a much longer journey. I found that the journey is an individual one and everyone travels it differently. I also learned that most made very successful transitions from work, while others faltered or stumbled at this point on life's road.

These observations motivated me to explore the retirement experience further, not only for my personal benefit, but also for what I could learn that would be helpful to others. This led to a full-scale research project that has been one of my main preoccupations for the last two years.

As I was leaving The Conference Board, Jocelyne Bourgon, President of the Canadian Centre for Management Development (CCMD), invited me to become a Visiting Fellow at the CCMD, so that I could explore my research interests further and extend my work to the federal public sector. It was a gracious offer and one that I readily accepted. The experience has been most rewarding and this publication is one of the products that resulted from the Executives in Transition project at the CCMD. I want to thank her for her interest and support for the project.

The team at the CCMD has been most helpful in assisting with various aspects of the project. In particular, Raymond D'Aoust, Director General, Strategic Research and Planning at the time of my joining the CCMD, was most enthusiastic about the work and its possibilities. Richard Rochefort, Director General, Learning Events, provided excellent guidance in overseeing the forums we have held as part of our work, specifically the three-session thematic series on the project.

Jim Lahey, Associate Secretary, Human Resource Reform, Treasury Board of Canada Secretariat, has been very supportive of the project and served as a key sponsor. He was very helpful with his own time and provided additional funding to support the research component of the work.

I want to express my appreciation to Linda Scourtoudis, Research and Policy Analyst, who worked with me as the project's research assistant and who has been involved with every aspect of the project at the CCMD.

I also want to thank Marilyn Arditti, on secondment to the project from Human Resources Development Canada and Hélène Godreau, Administrative Assistant, for their contributions to the project.

Finally, my thanks to the hundred or more executives in the public and private sectors who were so gracious in sharing their stories with me. They are at the heart of the findings of this work.

James R. Nininger
Visiting Fellow

ACKNOWLEDGEMENTS

The Canadian Centre for Management Development wishes to acknowledge the contribution of the following individuals who participated in the thematic series on Executives in Transition held in the fall of 2002, the Retaining Corporate Knowledge in Times of Transition workshop at the 2002 Learning Summit, and those who provided comments and reflections to enhance the quality of the report.

Rick Baxter
Alumni Program
Statistics Canada

Rosemary Billings
Champion Corporate Knowledge
Retention and Transfer
Treasury Board of Canada Secretariat

Nancy Conroy
President
RTC Services

Dr. Wayne Corneil
Senior Consultant
Association of Professional Executives of the
Public Service of Canada

Nancy Cutler
Director General
Environment Canada

Pierre de Blois
Executive Director
Association of Professional Executives
of the Public Service of Canada

John Edwards
Former Commissioner
Correctional Service Canada

R.M. Emond
Assistant Deputy Minister
(Finance and Corporate Services)
National Defence; and
President
Association of Professional Executives
of the Public Service of Canada

Dr. Ivan Fellegi
Chief Statistician of Canada
Statistics Canada

Marc Gagnon
Former Director General
National Library and National Archives of Canada

Andrew Graham
Former Assistant Deputy Minister
Agriculture and Agri-Food Canada

Dr. Mark Hammer
Research Analyst
Public Service Commission

James Lahey
Associate Secretary, Human Resources Reform
Treasury Board of Canada Secretariat

Yvonne Latta
Director General
Transport Canada

Paul Lefebvre
Senior Advisor and Leadership Coach,
Assistant Deputy Minister Corporate Secretariat
The Leadership Network

Doug Lindley
Visiting Assistant Deputy Minister
The Leadership Network

Dr. Evert Lindquist
Honorary Research Associate
Agriculture and Agri-Food Canada

Faye Linseman
Manager and Executive Committee Member of the Quarter Century Club
Canada Customs and Revenue Agency

Dr. Graham Lowe
Professor, Department of Sociology,
University of Alberta
Research Associate and Former Director of the Canadian Policy Research Network

Colette Nault
Director General
Environment Canada

James E. Page
Director Innovation and Quality Services
Treasury Board of Canada Secretariat

Peter Sterne
Executive Director Conflict Management
National Defence

Ginette Stewart
Former Assistant Deputy Minister
The Leadership Network

Tom Stewart
Executive Director,
Assistant Deputy Minister Corporate Secretariat
The Leadership Network

Georges Tsaï
Visiting Fellow
Canadian Centre for Management Development

The Canadian Centre for Management Development would like to acknowledge the contribution of the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada for collaborating in the Executives in Transition thematic series.

The author would also like to thank a number of organizations that were helpful in the early stages of the work in 2000 and whose contributions paved the way for this study:

Mercer Human Resource Consultanting provided valuable information on trends in retirement in Canada and hosted three workshops for executives, where the framework used in this report was first tested.

Miller Dallas Inc., transition consultants, whose executive group took an early interest in the work and provided contacts with a number of individuals who were interviewed in the course of the work.

The Conference Board of Canada supported the initial phase of work on the project.

TABLE OF CONTENTS

PART 1 OVERVIEW

About the study 3
Setting the stage 5

PART 2 THE LESSONS LEARNED

1. View retirement as part of a journey, not a destination 10
2. Get a life while you are working 13
3. Be prepared for leaving—It happens sooner or later 18
4. Cut yourself some slack after leaving 26
5. Renew and rediscover relationships on your journey 28
6. Make the most of this phase of your life 31

PART 3 SUMMARY AND CONCLUSIONS 38

PART 4 PERSONAL STORIES - TRANSITION EXPERIENCES 41

PART 5 ADDITIONAL SOURCES OF INFORMATION 51

104-04933/

PART 1
OVERVIEW

ABOUT THE STUDY

This study was undertaken to see what could be learned from successful senior executives who have retired or are planning to retire. What skills did they use in their transition experiences and what lessons could they offer others?

Over the course of a year, more than 100 interviews were conducted with senior executives in the public and private sectors. These included individuals who had been retired for some time, as well as others who had just made the transition and some who would be leaving within a few years. Among those who had retired, the interviews included those of various ages who left of their own choice. They also included those who left as part of voluntary employee reduction initiatives, as well as some who were forced out of their jobs, or who left for health reasons.

The interviewees included men and women, both married and single. In a number of cases, the spouse of the retired person was also interviewed. Further, in the case of couples, the interviewees included men whose wives were still in the workplace, and women whose husbands were still working. In some cases, both partners had left the workforce. The 60 private sector interviewees included chief executive officers and senior vice-presidents. The other 40 interviewees were in the public sector and included deputy ministers, assistant deputy ministers, and others in the executive category, as well as the heads of a number of agencies. The vast majority were from the federal public service. A few interviewees had worked in the provincial public service, at the municipal level, or in the health care and education sectors.

This study reports on the public sector interviews and incorporates relevant aspects of the federal public service work environment. Differences from private sector practices are noted.

Those interviewed were not selected at random. For the most part, they were individuals the author had come to know during his career as President and Chief Executive Officer of The Conference Board of Canada. Without exception, those who were asked to participate in the study agreed enthusiastically, often stating that the study was of vital importance and was being done at a critical time because of the aging of the workforce.

An additional 20 interviews were conducted with individuals who were experts in the field of retirement in particular and in life transitions in general, and included practitioners, academics and other researchers.

Finally, a literature review was undertaken. This investigation turned out to be much more extensive than initially anticipated and covered areas such as the theory of adult development, stress

and its management, aging and gerontology, and work-life balance.

This report builds on and extends an initial report on the research project published by The Conference Board of Canada in November 2002 entitled *Leaving Work: Managing One of Life's Pivotal Transitions*. That report introduced the key lessons from the research and focused on private sector examples and case studies.

The Lessons

Analysis of the interviews, both for those who had made successful transitions and those who experienced difficulties, resulted in six key retirement-related life lessons:

1. View retirement as part of a journey, not a destination.
2. Get a life while you are still working.
3. Be prepared for leaving – it happens sooner or later.
4. Cut yourself some slack after leaving.
5. Renew and rediscover relationships on your journey.
6. Make the most of this phase of your life.

Some things need to be kept in mind in reading the lessons.

- Although the lessons are presented separately, they are linked and should be read in this way. Further, they are not arranged in any order of priority and need not be thought of as sequential.

- The lessons do not deal with financial planning. Interviewees commented on the importance of sound financial planning and a number said they were surprised how few people actually knew their financial position, even within one or two years of retirement. A sound financial position is the foundation of a successful transition. There is an abundance of information elsewhere on this aspect of planning for retirement.

Who Should Read This Report

The individuals interviewed for this study were senior executives. This report will be of interest to others in this group, whether they are nearing their departure from the workplace, or have already left.

It will also be of interest to a broader group of public servants. Feedback from a variety of presentations, discussions with practitioners, and a review of the literature, all suggest that the lessons from this study are applicable to quite a wide group of individuals.

Participants at many of the presentations included a number of individuals in their thirties. While the study is not addressed specifically to them, their opinions were sought as to the relevance of the findings for them at their age and career stage. The answer was clear. The value of leading a varied life and developing interests and activities that will last a lifetime is a lesson useful to people of all ages.

Finally, the study will also be of interest to human resources specialists, managers of employees anticipating retirement, coaches, and others responsible for providing support and guidance within organizations.

retire'ment

A word about the word "retirement". As I wrote, I found I became more and more uncertain about using the term. On the one hand, people understand its meaning as a transition from the workplace to the next phase of life. On the other hand, it is a loaded word often carrying negative implications. For this reason I struggled with language to capture truly what this event/episode/moment in time means. I often settled on "transition" because I think it best expresses the flow or movement that is the essence of this experience. But I'm not giving up on the word "retirement". As our understanding and appreciation of the experience evolves, so will the meaning of the word.

SETTING THE STAGE

This project was undertaken to assist the federal public service in addressing the individual and organizational aspects of a number of important demographic trends.

Trends in Canada

- The make-up of Canada's population is rapidly changing to include proportionately more older adults.
- These adults are living longer.
- The average age at which they retire has been decreasing.

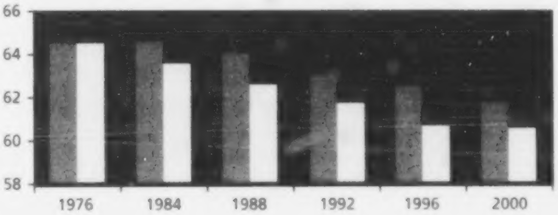
Let's briefly examine these trends.

First, the percentage of Canadians over 65 has increased steadily over the last three decades (from 8% in 1971 to 13% in 2001) and is expected to grow further over the next two decades (from 14.2% in 2010 to 18% in 2020). We are also witnessing a similarly rapid growth rate of the group aged between 45 and 64 (from 23% in 2001 to 29.4% in 2015).[1]

Second, in 1920-1922, life expectancy at birth for men was 59 years and for women, 61. By 1990-1992, these ages had increased to 75 for men and 81 for women.[2] In 2002, life expectancy for men was 76 years and for women, 82. These increases mean that individuals are living longer after leaving the workplace.[3]

And third, over the last couple of decades, the average age at retirement for all Canadians decreased dramatically, stabilizing only recently. Chart 1 shows this trend. In 1976, the median age at retirement was 65 for both men and women. By 2000, the comparable age for men was 62 and for women, 61. Those employed in the public sector (education, health and social services, and government) are the youngest to retire. The median age of those who retired between 1996 and 2000 was 58.1. This is significantly lower than the age of those who retired from the private sector (median age 61.8) or those who were self-employed (median age 65.0) during the same period.[4]

Chart 1: Median Age at Retirement



Male

Female

Source: Adapted from *Canadian Social Trends*, vol. 14 no. 2, Summer 2002, "Fact-sheet on retirement", Statistics Canada, Cat. No. 75-001-XPE

Trends in the Federal Public Service

Chart 2 shows that the federal public service workforce is aging. The median age gap between feeder groups (middle managers) and executives is narrowing. For example, in 2002, the median age of employees in feeder groups was 48, and for executives it was 51. Projections suggest that these age profiles are unlikely to change in the future due to the increased hiring of highly educated, older employees.[5]

Chart 3 shows the retirement trend within the whole of the federal public service. For all employees, the retirement age decreased from an average of 59.03 years in 1990-91 to 57.29 years in 2001-02. The decrease has been somewhat slower for those in the Executive (EX) category, where comparable average ages dropped from 59.40 to 58.21.[6]

The Public Service Commission (PSC) recently reported its estimates of departures from the federal public service over the next few years. Overall, the PSC projects that 45% of the current permanent workforce will leave the public service by 2010-11. Most will retire but about one third will leave for other reasons, including taking jobs outside the

public service. The departure rate will increase from 3.6% in 2001-02 to 5.5% by 2010-11.[7]

The PSC also forecasts that the departure rates among executives will be greater than for other groups in the public service because the executive group is older. It is estimated that between 6.8% and 7.8% of executives will leave annually over the same period. The report states that these estimates are based on historical patterns and will underestimate actual rates of departure, in part, if the competitive position of the federal public service declines.

A recent APEX survey provides further insights on this point. Two thirds of its survey respondents foresee leaving their jobs before becoming eligible for a full pension if key issues such as workload and work-life balance are not addressed. The APEX survey also indicates that 40% of the respondents plan to retire within 5 years and that 75% plan to retire within 10 years.[8] Further, The 2002 Public Service Employee Survey indicates that 48% of executives intend to leave within three years.[9]

In short, the demographics in the federal public service are clear. The workforce is aging and will retire in significantly increasing numbers annually over the course of the next decade.*

Making the Transition from the Workplace

What do we know about those who make the transition from full-time work to doing other things in what we commonly call retirement? We know that most who retire have a generally smooth transition and lead happy, fulfilling lives. Research indicates, however, that up to 30% of retirees have difficulties adjusting to this new phase of their lives.[10] Some of the difficulties are quite serious and include denial, fear, boredom, feelings of uselessness, stress, physical illness, depression, and, in extreme cases, suicidal tendencies and death.[11]

Further, research indicates that those who have the most difficulty with the retirement transition are those who:

- view work as central to their identity and have few activities outside of it
- are not flexible in dealing with change
- remain psychologically attached to their former jobs
- are highly committed to work and have not been able to achieve their work-related goals
- experience forced retirement
- are in poor health or have inadequate income levels, or
- have poor social support and networks

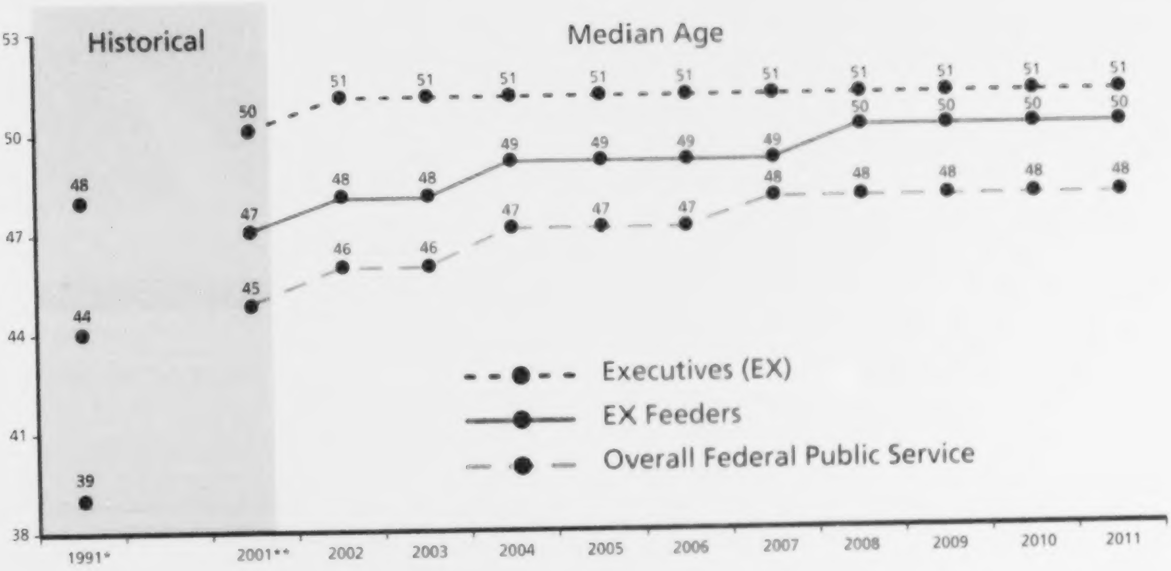
These findings are based on studies of those who are in the general labour force, as opposed to executives. In the course of this study, many interviewees suggested that the number of executives who experience difficulties with their transition is considerably higher than 30%, ranging to the 40%–50% level. There is no recent research to substantiate this opinion. However, one study, done some time ago, indicated that executives may indeed have greater adjustment difficulties.[12]

The genesis of the current study is based on the belief that it does not make sense that someone who works for 30 years and more, and has earned the right to a satisfying and rewarding retirement, should experience significant problems. What can be done to increase the probability that more, if not most individuals, can enjoy smooth transitions?

Ultimately retirement is a personal journey. This report deals with the personal dimension of taking that step. Nevertheless, our personal lives are intertwined with the organizations in which we work, and organizational policies, practices and behaviours have an impact on the personal aspects of the transition. While these organizational aspects will be referred to throughout this report, they will be explored in greater depth in the planned second report of this project.

* The PSC report referred to above, and a subsequent report titled: *Executive Succession Reconsidered: Planning for Public Service Renewal,* conclude that the challenge of losing experienced executives can likely be met given the size of the feeder group. This, of course, depends on a number of factors, including whether individuals in the feeder group are capable, ready and willing to replace executives.

Chart 2: An Older Workforce

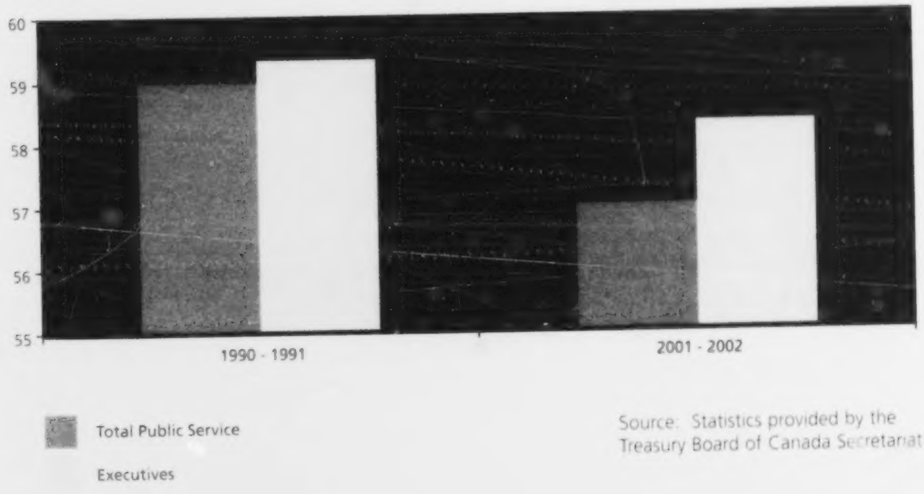


* Median age of Executives includes SMs

** Canada Customs and Revenue Agency excluded

Source: "The Demographics of PS Executives and EX Feeder Groups: A Presentation to the CCMD Board of Governors", presented by Scott Serson, President, Public Service Commission of Canada, December 14, 2001

Chart 3: Average Age of Retirement in Public Service



Source: Statistics provided by the Treasury Board of Canada Secretariat

[1] Statistics Canada and The Conference Board of Canada. History data based on Statistics Canada Census information and projections by The Conference Board of Canada using assumptions about migration.

[2] Statistics Canada, *Life Expectancy by Birth, by Sex, Canada, Provinces,* Canadian Statistics on-line,http://www.statcan.ca/english/Pgdb/health26.htm

[3] Statistics Canada, *Statistics Canada Daily*, May 7, 2002.

[4] Statistics Canada, "Fact-sheet on retirement," *Canadian Social Trends*, vol. 14 no. 2, Summer 2002,Cat. No. 75-001-XPE.

[5] *The Demographics of PS Executives and EX Feeder Groups: A Presentation to the CCMD Board of Governors.* Presented by Scott Serson, President, Public Service Commission of Canada. December 14, 2001.

[6] Statistics provided by the Treasury Board of Canada Secretariat.

[7] Public Service Commission, *The Road Ahead: Recruitment and Retention Challenges for the Public Service.* February 2002.

[8] Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, *Executive Cadre Retention and Transition Planning Survey*, 2001.

[9] Government of Canada, 2002 *Public Service Employee Survey*, 2002.

[10] See, for example, Bossé, Raymond, Carolyn M. Aldwin, Michael R. Levenson and Kathryn Workman-Daniels, "How Stressful is Retirement? Findings from the Normative Aging Study", *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, vol.46, no.1 (1991) pp. 9-14.

[11] See, for example, Marshall, Victor, Philippa J. Clark and Peri Ballantyne, "Instability in the Retirement Transition: Effects on Health and Well-Being in a Canadian Study", *Research on Aging*, vol.23, no. 44 (2001), pp.379-409.

[12] Hall, Harold, R., (for Graduate School of Business Administration, Harvard University), *Some Observations on Executive Retirement* (Massachusetts: The Andover Press Ltd., 1953). A thoughtful and more recent book related to this topic is Jeffrey Sonenfeld's (of the Harvard Business School) *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire* (New York: Oxford University Press, 1988).

PART 2
THE LESSONS LEARNED

View retirement as part of a journey, not a destination.

Get a life while you are still working.

Be prepared for leaving – it happens sooner or later.

Cut yourself some slack after leaving.

Renew and rediscover relationships on your journey.

Make the most of this phase of your life.

LESSON 1

VIEW RETIREMENT AS PART OF A JOURNEY, NOT A DESTINATION

"I don't look upon this as retirement, it's just another phase of my life and doing different things. What you have to do is to learn from what happened and move forward. I had a great job, there were wonderful times, but I have passed the torch and now I'm in another phase of my life."

This statement, from the former head of a large agency of the federal government, is what this lesson is all about. It's about viewing your life as a journey that has many phases, one of which is full-time work. Once this phase is over, you move on to the next phase, which has its own opportunities and rewards.

Why do some people see retirement as a destination, an end point?

- **Working for one employer:** In the past, many people worked their entire lives for one employer, often contributing 30 to 35 years of service. For such people, working for one organization has been the biggest part of their lives and when it is over, they can feel as if they *have* arrived at a destination.
- **The end of work, the end of life:** It is amazing how many people claim to know a friend or former colleague who died shortly after retirement, sometimes within weeks or months. Although research does not support the generalized reality of this perception, the anecdotes themselves are real and carry a great deal of weight as to the final meaning of destination. The Treasury Board of Canada Secretariat carried out some work for this study that showed that federal public servants who died between April 1996 and March 1998 received pension payments for an average of 16.4 years.[11] Research studies on this topic do suggest, however, that some people retire because of ill health, and this ill health continues in retirement, sometimes leading to death.
- **A relatively new concept:** As a concept and a social institution, retirement is relatively new. Up to roughly 50 years ago, life expectancy was much shorter and for many the end of work and the end of life often coincided.
- **Stereotypes of retired people:** They are still prevalent in our culture: endless golf, past one's prime, over the hill, non-productive pursuits, no longer able to contribute, lots of time available. These demeaning images can give a sense that usefulness is over.
- **Definitions don't help:** The English word retire means to withdraw, disappear, wind down or stop. The French word *retraite* in one sense means to retreat. The connotation is clear: something is coming to an end. Many have suggested that what actually happens is better expressed in terms such as "renewal" or "reinvention". Other cultures view retirement in a very different way. In Aboriginal cultures the word and concept of retirement do not exist. Also, in some Eastern religions, such as Hinduism, life is viewed in stages: learning, working, giving back and reflecting, and preparing for the next life. In these cultures life is only half over when full-time work ends.
- **Media messages:** A great deal of advertising promotes the idea of retirement as a destination. As one interviewee commented: "life is clearly not a beach." Nor is it a golf course. It is interesting to see the recent disappearance of many of these ads, given the performance of stock markets and the deterioration of the portfolios of many nearing retirement. The thought of retiring in their mid-fifties has disappeared for many people, at least for the time being.

In Aboriginal cultures the word and concept of retirement do not exist.

- **Identification with work:** The most pervasive reason, and perhaps most pernicious, however, relates to how people define themselves. A former deputy minister at the provincial level observed: "I think a lot of senior people in government have a hard time coming to grips with retirement. You don't want to admit it, but to a large extent, you did at some point start defining yourself in terms of your career. Why wouldn't you, you spent so many hours in your life devoted to it." A former federal deputy minister said: "It's hard for public servants to leave. I spent 35 years in the public service and I am really attached to it. It was much more than a job, it was more of a calling—a service to the public. So it's like leaving a family and an institution." Finally, the former head of an agency of government said: "I find that people who have the most difficulty are those with the biggest egos because they are the ones that are into the trappings associated with the office and all of a sudden it is turned off. All of a sudden on Monday morning, I no longer have my title, my driver and my personal staff. The public sector is still very much in a dream world in this regard, compared to the private sector."

Viewing retirement as part of a lifelong journey creates a different frame of mind and way of approaching the move from full-time work to doing other things.

A former assistant deputy minister described her moment of awakening.

"I was thinking that retirement was out there like a train station and it's time to get off. But I am not getting off. What I am doing is taking a turn in the road."

"I give credit to a coaching course that I was on. I had been going around in circles with respect to retirement. Our instructor made an intervention that was so clarifying. He said: 'you know, retirement is not a destination, it's a milestone on your whole life journey.' This just shifted my whole thinking. I was thinking that retirement was out there like a train station and it's time to get off. But I am not getting off. What I am doing is taking a turn in the road, but then again life is turning continuously."

Others described their journeys in a variety of ways. Some said that work was only part of their identity. They had other interests and these would carry right through retirement and into the next chapter. Some described their journeys in terms of life's transitions. The end of work is one of them. It is not dissimilar to other transitions, such as leaving home, getting married, having children, moving to another city. Retirement is a new beginning that is exciting, challenging, and unknown in many ways.

"Retirement is not dissimilar to other transitions, such as leaving home, getting married, having children, moving to another city."

Some comments from the interviewees:

" If I had to put my finger on one thing, it would be the realization of where I am on the scale of life. I am no longer a child, obviously, no longer an adolescent, no longer in my first or second stages of adulthood. I am now going through a passage into the third act, if you will. It's perfectly natural. There are so many things to do and to be when you enter this stage. It's very exciting."

"Pre-retirement and post-retirement are really no different. If you have had a certain kind of lifestyle, then you just carry this on into post-retirement. The time you spend on things changes but not necessarily the activities themselves. It's not as if you can turn on a dime (when you retire) and say, 'now I am going to become involved in the community or I am

going to do this and that.' You have to have practiced these things as you have gone along."

A former provincial deputy minister commented on one of the more positive outcomes of various downsizing exercises that have taken place. "The nineties were a very difficult time for many people. A lot of very good people lost their jobs. We set up a career transition support program. Those who left could use the services of an outplacement firm. It gave people a chance to talk about the rest of their lives and question whether they wanted to live the next few years as they had lived the last few. Many started to think that it could be different."

Living life as a continuum, moving in and out of jobs, is already a trend among younger people.

Another retiree thought that in the future more people would view life in terms of a continuous journey, not to be lived in disconnected sections of learning, working and retiring. She felt that society is becoming more geared to self-awareness.

> "There is a lot out there about self-awareness, such that if you are half awake you have to pay attention to it."

Living life as a continuum, moving in and out of jobs, is already a trend among younger people. Expecting to work for a number of organizations in multi-faceted careers, they are getting practice at transitions.

One director general, who has three years to go until his planned retirement, seemed to sum up the essence of this lesson well in telling his story.

> "I do not see retirement as a matter of a pre-retirement seminar. It's much more of a question of my plan in life, how have I lived my life, how do I want to live the rest of my life. If you have lived your life in a somewhat horizontal way, moving through different experiences, through different periods, different interests, then retiring is just another transition—it's just another element in your life. That's why, to me, I don't see this as being traumatic and I hope it's not. To me it's no different than when I turned 40 or 50. Yes, there were things I did not expect but this happens in life. I'm used to doing a good deal of thinking, of looking at what's around me, reflecting on who I am, where I am and why I do things. I carry around a graphic that I call 'happiness, according to me'. I have asked myself what would make me happy. I have identified various aspects of life that would make me happy, such as emotional, physical, social, community, etc. It is a picture of what would make me truly happy and I review this every five years or so. I've been doing this since I was 20. So, if you manage your life properly and if you understand where you're coming from, where you are, and where you are going – in sum if you know who you are – this transition will be quite smooth."

[13] Correspondence with the author, September 21, 2001.

LESSON 2

GET A LIFE WHILE YOU ARE WORKING

Work-life balance was certainly the mantra of the 1990s and it promises to live on in the 21st century as well. Modern social science has done us all a great service by identifying and quantifying this workplace issue. Of course, the value of a well-rounded life has always been advocated by thoughtful people. It's probably something we understand intuitively as human beings. But acting on that understanding in our splintered and stressful lifestyles is another matter.

And yet many people do live lives of balance. We see them and admire them and it is fair to ask what can be learned from them. And so a working hypothesis for this study was that those who had active and varied lives while working would tend to have an easier time with the transition of moving beyond the workplace. Alternatively, those who had highly focused work lives could well face a challenge.

This hypothesis was expressed well by the former head of a major agency of the federal government:

> "I think that if a person's only interest is the job, it is going to be a hell of a transition. It is going to be really tough because there has to be a tremendous emptiness when one leaves. I think the issue of balance is a most important one."

"I think that if a person's only interest is the job, it is going to be a hell of a transition."

Although this study was not designed to test the hypothesis in a scientific way, a content analysis of the interviews provides anecdotal confirmation of the first part of the hypothesis. This is well demonstrated by Case 1 in Part 4 of this report. This is the story of an assistant deputy minister who seemed to have a good sense of the role of work in his life, a view that he developed even before he started to work. In spite of the pressures of the job over the years—and they are real for everybody—this individual felt he was successful at keeping a good sense of balance in his life. He also felt that he made a very successful transition.

The second part of the hypothesis was more difficult to prove. Although a number of the interviewees readily admitted that their single-minded focus on work caused them difficulties in contemplating retirement, let alone in going through the transition, there were many other highly focused, work-oriented individuals who had successful transitions. Some of the reasons for this will be examined later in this lesson.

A Framework

An individual's assessment of his or her work-life balance is subjective. One useful way of helping people develop insights into this issue is explored in leadership courses offered by the Center for Creative Leadership in the United States and the Niagara Institute in Canada. Participants are introduced to the concept of the "circle of life". As shown in diagram 1 on page 14, the "circle" has four quadrants, each of which represents a different aspect of life. The participants are asked to indicate the amount of time, on average, they devote to each quadrant. This information is used by participants to assess their "balance", identify the changes they would like to make and determine how they would go about doing this.

The interviewees in this study were asked to assess their lives, in the latter part of their careers, using this framework. Here are the results of a content analysis of the interviews.

- Seventy percent felt that they did not have sufficient diversity in their lives and thus had poor work-life balance; 30% felt they did have sufficient diversity and balance.

- Of the 70% in the unbalanced group, 40% indicated that their work-life balance was completely out of control, indicating that work took up most of their lives, working in excess of 60 hours a week, not including working at home.
- The remainder felt that they had poor work-life balance (working too many hours) but had taken one or more proactive steps towards improving their well-being by starting an exercise regime, taking vacations and blocking out time for family and friends. Often these measures were taken after a realization that work had become too central a focus and had a deleterious affect on their health. Case 4 (p. 46) provides a good example of this. This individual described the struggle she had in coming to grips with her work-life balance.

Seventy percent of those interviewed felt that they did not have sufficient diversity in their lives.

Diagram 1: Circle of Life

Source: The Center for Creative Leadership

Research on Work-Life Balance

What does other research tell us about the issue of work-life balance? *The 2001 National Work-Life Conflict Study* indicated that, for the general population, time at work had increased over the last decade. In 1991, one in 10 worked 50 or more hours a week; by 2001 the number had increased to one in four. For managers and professionals, over 70% do unpaid overtime work at home. The research indicates that the culture of long hours is still predominant in many organizations. The study concluded that employees' mental health has deteriorated. Over 50% experienced stress, compared to 42% in 1991.[14]

An executive health study conducted in 2002 by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX) found that almost half of public service executives work more than 55 hours per week. One in four executives reported working over 60 hours a week, not including weekends, and averaging 6.6 hours of sleep per night.[15] The combination of long work hours and persistent low quality sleep can have a serious impact on health. A recent study in Japan found that those who worked more than 60 hours a week and regularly did not get enough sleep (less than five hours of sleep, two nights a week or more) doubled the risk of heart disease and increased the risk of heart attack by over 300%.[16]

Twenty per cent of executives in the APEX study report having recently been diagnosed with some form of cardiovascular disease. Finally, the study found that on measures of stress, almost twice as many public service executives report high stress levels, compared to the workforce in general (52.8% vs. 28.2%).

The current literature on occupational health also suggests that work stress is compromising the health of workers. Working conditions, long hours, and work overload with little control over work are some key sources of stress.[17] As well, working long hours has been linked to a higher incidence of coronary heart disease, increasingly unhealthy lifestyle habits and poorer work performance.[18]

On a more positive note, the *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance* report found that 10% of respondents felt their work was having a positive impact on their lives. These people noted that their organization had implemented flexible work arrangements and that they worked in an environment that supported work-life balance in concrete ways.[19]

As well, a 2002 Public Service Employee survey found that two-thirds of the sample felt that they could balance their work, family and personal work needs in their current job, either "always" or "often." The respondents to this survey were largely administrative and clerical employees, for whom control over work might not be the same issue it is for executives. For example, sixty percent of surveyed executives indicated difficulties with balancing work and personal responsibilities. Moreover, when employees were asked about a number of factors they felt might have slowed down their public service career progress, executives were most likely to choose "conflict between work and family or personal obligations" above all other factors offered for consideration, and chose it more often than did any other employee group.[20]

Some Further Comments from the Interviewees

Here are some comments from a number of the interviewees, both from those who worried about their balance and those who were comfortable with it. They illustrate different perspectives on the issue.

> "I would say that work took up at least 75% of my time," said a former director general. "I would deal with stress by walking at least half an hour a day. When I did this I could feel my stress level going down tremendously. As a manager, you push your system so much, but eventually you get to know as to when it becomes critical or not. You also have to recognize that you need to build up a reserve, because if you don't have any reserve and go into a crisis, then you are in deep trouble. I made a point of taking my vacations. In my last four or five years I used to take at least four weeks straight, which was good for me and good for my organization."

From a deputy minister at the provincial level:

> "There's no question, I would say that 80% of my waking thoughts were focused on the job. I eventually became better at compartmentalizing, to the extent that I could get to sleep at night, at least. I was really focused on my job because I loved it. Next came my husband, especially because he retired some time ago and I wanted to save some part of myself for him. The only thing I did for myself was to buy a treadmill, which I used for the first half hour of each day. Balance was the theme of my message to all of my employees two years ago when I gave a speech at a staff meeting. I had to say, 'do as I say, not as I do,' in order to get balance emotionally and physically. That was a hard group to get up in front and say that you have to get balance in your life. I have seen people, close to having a breakdown, go into a Cabinet meeting and argue a case. People will be sick mentally and physically and yet they will continue to function."

A former director general in the federal public service:

> "I think I had fairly good balance. I put a lot of time into my job but there was also a strong emphasis on myself and my family and friends. Physical activity has always been important to me. I was a member of my high school and university swim teams and I am still swimming regularly. In terms of personal development, I'm intellectually curious; I read a lot about world affairs, biographies, but not many novels. Movies and art are important to me because they bring out emotional aspects of myself that I don't normally get a chance to feel. I spend a lot of time with my interest in music."

Another executive:

> "I have always balanced my life, not just in the last few years, but throughout my career I have always tried, and this is something that has been very conscious on my part. At the beginning of my career there were all kinds of opportunities—I had many options—but I always considered them in terms of the balance in my life. There were times when there were long stretches of long hours, where my husband was taking care of the responsibilities that normally I would take with the kids. There were jobs that I refused because I felt that I couldn't fulfill the mandate at that particular point in time. I never felt that I was sacrificing myself or my family because it was already there as an important value for me. If I were to do it all over again, I would try to find the degree of balance that was very close to what I have done, with perhaps more time for friends and volunteer work."

"A lot of work around the culture at the DM, ADM level and maybe the DG level needs to happen or we're all going to retire at age 55."

For those contemplating retirement, the issue of work-life balance is an important factor in making the decision when to retire.

> "I foresee no other trigger to my retirement than age, pension and my wife. One of the privileges of being closer to retirement and at a certain level in the government, I don't intend to take anything... I mean major stuff like, you're totally reorganized, your budget is cut by 30%, your office is moving to Kanata, things like that. I'll say thank you very much. I'm leaving now."

> "You're expected to be at meetings early morning, lunch and late at night. It's an expectation. A lot of work around the culture at the DM, ADM level and maybe the DG level needs to happen because if it doesn't, we're all going to retire at age 55. I haven't any colleague who is saying I'm going to stay beyond 55, I know no one."

> "My DM refused to accept, for the last five times, that I've told him I was leaving. When I proposed staying but working a three- or four-day workweek, I received a blank stare and silence. Most CEOs/DMs make a trade off to get where they are- having a career vs. having a life. It amazes me that DMs do not understand why these people may want to retire at 55."

"When I proposed staying but working a three-or four-day workweek, I received a blank stare and silence."

Some Suggestions

Here are some suggestions from the interviewees with respect to getting the desired balance.

- A number stressed the importance of getting practice at doing things early on, which not only helped provide perspective during their careers, but which also become activities after leaving work. This included hobbies and interests, as well as things such as spending time as a volunteer in community organizations.
- Part of getting practice relates to working at a different pace during or towards the end of a career. Two interviewees took a sabbatical during their careers to study. They found that this helped them learn how to work at a different pace, which gave them valuable experience when they returned to work. A number of others worked less than full time towards the end of their careers, under policies in place, to better balance their priorities.
- Others stressed the importance of taking annual holidays on a regular basis. Holidays are there for a reason and they should be taken. One individual had little patience with those who did

not take their full allotment of vacation time each year. Taking holidays leads to healthier, better rounded and more productive employees, and is another way of getting practice.

- Some suggested that those people who had a reasonable degree of satisfaction with their work-life balance also had a good sense about themselves. They talked about a life plan and about what was important to them in the larger context of life.

One section in the *Voices of Canadians* study outlines respondents' suggestions for obtaining better work-life balance. Their suggestions are similar to those made by the interviewees of this study and include: recognizing that balance takes work, finding a supportive partner, remaining fit, finding a job that is enjoyable, being better organized, etc.[21]

So, how do highly-focused, work-oriented individuals make a successful transition to retirement? Those interviewed for this study did this by:

- working at a reduced pace in the later part of their careers. The individual represented in Case 3 (p. 45) did exactly this. He spent his final 15 months in a special assignment that provided him an opportunity to reflect more on both the past and the future. A number of other interviewees had similar experiences.
- being coached in making the transition. Two individuals were aware of the challenge they faced and were proactive in requesting coaching to help them plan for their transition.
- in spite of the demands of work, a number of individuals were able to visualize what they wished for their life after work and developed a clear plan to accomplish this.

A key message of this lesson is that we owe it to ourselves to pause every so often in our careers and reflect on our work-life balance. The "circle of life" framework is one tool for doing this. If we are not satisfied with the picture at a particular point in time, we do have a choice. We can make changes.

---

14 Duxbury, Linda and Christopher Higgins, *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One for the Healthy Communities Division*, Health Canada, 2001.
Duxbury, Linda, *Work-Life Balance: Rhetoric Versus Reality*. Presentation for the World at Work, 25th Annual Canadian Conference & Showcase, June, 2002.

15 Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, *The Health Status of Executives in the Public Service of Canada*, 2002.

16 Liu, Y, Tanaka, H, The Fukuoka Heart Study Group, "Overtime Work, Insufficient Sleep, and Risk of Non-fatal Acute Myocardial Infraction in Japanese men," *Occupational Environment Medicine*, vol. 59, 2002.

17 Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, *The Health Status of Executives in the Public Service of Canada*, 2002.

18 Sparks, Kate, Cooper, Cary, Fried, Yitzhak and Arie Shirom, "The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-analytic Review," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70 (1997), pp. 391-408.

19 Duxbury, Linda, Higgins, Christopher and Donna Coghill, *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance*, Human Resources Development Canada, January 2003.

20 Government of Canada, 2002 *Public Service Employee Survey*, 2002.

21 Duxbury, Linda, Higgins, Christopher and Donna Coghill, *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance*, Human Resources Development Canada, January 2003.

LESSON 3

BE PREPARED FOR LEAVING – IT HAPPENS SOONER OR LATER

Here's a cautionary tale on the importance of getting yourself ready

Jean Menard (not his real name) had been the CEO of a hospital for 17 years. In addition to his current job, he was asked to take on a similar role at a nearby hospital and within a year to merge the two institutions. He enthusiastically agreed to do this.

The two jobs were very demanding. Working 70 hours a week on a constant basis got him thinking about his future. He felt that his health was being jeopardized—he had had a serious case of bone cancer when he was 43. During his annual holiday that winter, Jean decided to retire when the merger was completed and his successor was in place. Everything worked as planned. He had a positive set of retirement celebrations and he left. He was 58.

Then the problems started. He had spent all of the previous year working on the merger and had devoted no time to thinking about himself and what he was going to do next. He became depressed and physically sick. The next 16 months were not pleasant, as he came to grips with how he would spend the rest of his life. He eventually made a successful transition, but his problem caused him to lose 16 months of his life in anxiety and debilitating illness.

Jean is not necessarily typical of most executives in the public sector but his experience is not an isolated case. His case illustrates two things that are essential to a successful transition in a voluntary retirement: one, deciding when and how to leave and two, deciding what to do in the next chapter of life. Jean had done the first well and he failed in the second.

Leaving the workplace is one of life's important transitions. It is true that many people, such as artists, artisans, certain professionals, sometimes businesspeople, will continue to work at their jobs with gusto and enjoyment well into their later years. But the reality for most of us is that retirement is inevitable.

The research on retirement concludes that clear planning leads to better transitions. Studies have shown that people who have planned for their retirement are better prepared for it, and are more likely to proceed with the decision to retire.[22] One study found that couples that undertake retirement planning together were more likely to retire early.[23]

Despite this research conclusion, most do very little planning. Why is this so? Here are some reasons offered by those interviewed.

- **Fear:** One assistant deputy minister who has thought a lot about this topic said: "I am going to be fairly cruel about saying this, but a lot of people are actually fearful that they are nothing but their jobs and when you take away their jobs, they are stripped of their identity". Another fear is not knowing what to do in retirement. This reason is often cited when people postpone their retirement.

- **Too busy:** "It's not the normal thing a busy public service executive thinks about. We are far too busy with the demands of the job."

- **It's hard work:** "All planning is hard work, especially strategic planning." Planning for the rest of your life needs to be thought of in a strategic way, otherwise anything can happen.

- **Planning for retirement is a solitary activity:** "All of the planning that we do at work is in group settings, whether it's a project, an annual plan or a strategic plan. So, you get the benefits of the thinking of others. Life planning is usually done alone."

- **Retirement is off in the future:** Individuals interviewed for this study indicated that they started their planning much too late. One, who

took his retirement planning seminar at age 53, said that he should have done it at 30. "It's far too late to do it in the last two or three years of employment. A lot of the plan needs to be implemented much sooner."

Why People Leave the Workplace

The reasons for retiring are many and varied and a detailed discussion of them is beyond the scope of this report. However, based on the interviews conducted for this study, a number of broad categories dealing with the degree of control over departure were identified.

- **Leaving at or around the age when an individual's pension is fully funded:** This was the trigger to build the timing of retirement. "I always knew that I would retire after I had thirty years of service, and my plans were based on this." The earliest age of retirement here is 55. Some left two or three years prior to their fully-funded date, knowing that there would be a discount, but wanting to leave to do other things. Some left two to three years after the fully funded date, as they were in the middle of an assignment or had no desire to leave. The main factor in this category is that the individual had control over the decision to leave.

- **Leaving because of a buy-out arrangement:** There have been a number of voluntary retirement programs in the federal public service, due to restructuring and downsizing, and individuals are either given the opportunity or are invited to consider the package. There is some degree of control over the timing of departure (a limited period of time to take advantage of the package). This type of leaving typically happens before the individual had planned on their eventual departure. Thus, the opportunity to plan for the departure tends not to be extensive—from weeks to months, and perhaps up to a year. Other restructuring arrangements are not by choice (the job is eliminated), but the individual has an opportunity to find another position or to leave the public service. Again, the personal planning horizon is shorter than otherwise could have been the case.

- **Being forced out:** Some major government-wide restructuring programs have resulted in many individuals at senior levels being forced to leave with no notice (but with severance packages). These types of departures unfortunately continue to be common in both the public and private sectors. Individuals in this category are the most vulnerable in terms of loss of control over their departure and thus have very little time to plan.

- **Other reasons:** There are a variety of other motivations for leaving the workplace, such as the discovery of major health problems. Here again, the time for planning is very short.

The majority of those interviewed for this study who had retired fell into the first category, those who had control over their decision to leave. Many of these individuals, but not all, expressed a high degree of satisfaction with their transitions and their subsequent life activities. Individuals in the second, third and fourth categories, who decided not to seek full-time work after leaving the public service, also formed part of the sample. More of these individuals tended to have difficulties with their transitions.

There is an extensive body of research on the transition from employment to retirement, including the link between retirement and health. As mentioned earlier, no correlation between retirement and mortality has been found. However, research has indicated that some people leave work because of declining health and continue to have health problems following retirement. In fact in the recent 2002 Public Service Employee Survey, of those who anticipate leaving within the next five years, 61% felt that health would be a factor in their decision.[24] In general, research has found that voluntary retirement (the first category above) tends to have positive or, at worst, neutral health effects. On the other hand, involuntary retirement

(the second, third and fourth categories above) can have negative health effects.[25] Women may be more vulnerable than men to involuntary retirement for reasons of financial independence.[26]

The accompanying boxed area briefly outlines the challenges faced by two senior federal public servants who were forced from their jobs. Both experienced health problems. As their stories show, both of these individuals dealt with their health concerns and moved on to enjoy happy and full lives, but they both experienced a difficult time getting to this point.

Box 1 **Being Forced to Leave**

Timing is everything. Transitions can be easy when all the ducks are lined up and everything is in order. But when you're blindsided by circumstance, you have to do your retirement planning on the fly.

One senior public servant was forced out of his top-level position during a restructuring round. The news came out of the blue. It was "cavalier", he says, a "fifteen minute meeting, dismissed without so much as a thank you". To add insult to injury, he was then asked to help out in restructuring his former department.

The troubles grew. His rank and record of achievement had insulated him from any thought of preparedness. Being forced out, even voluntary retirement, had not crossed his mind. And despite his senior level, he did not have the "numbers" for a comfortable retirement. He had, in addition, financial obligations. Then, for a variety of reasons, he had to battle for a departure package. The final blow was the realization that his former colleagues did not stand shoulder to shoulder with him.

His family was deeply embittered. The shock of the events actually sent him into a brief physical tailspin and to his doctor who recommended some tests. The conclusion: stress-induced illness.

His story had a happy ending because the private sector quickly recognized his value and he was offered more than he had been making as a public servant. But what got him through the stress and humiliation, he says, was within. "Your lifestyle has to be in balance and you have to be at peace with yourself. As important, you have to have the support of your family and I did."

Despite the obligations of his senior position, this was a man who had a life. He had always made room for the demands of family and community. In fact, as a senior public servant, he thought nothing of leaving the office at five to coach his son's hockey team. He was active in his community and he volunteered at his church.

"I always have been that way. I was always conscious of what I ate, what I drank, how much exercise I got. I weigh now what I weighed when I played junior hockey at 15 or 16. I go to hockey games and I see these guys, I mean, you can't believe what I see. You have to be very careful with what you are doing with yourself and that brings you a kind of peace. I don't have a problem. I don't have problems sleeping, I don't drink too much, I don't eat too much. I have balance in what I do." His life balance, he says, steadied him when disaster struck.

For another senior public servant, the timing, too, was wrong. Another restructuring. She offered to leave her position so that a replacement could make a fresh start. In return, she would take on a temporary assignment that would presumably lead to a new and permanent position. But the signals were there to be read. "People came to see me, after I turned 55, and they basically said 'why are you still here?'"

The assignment was completed. Then the door was shut. No further position was offered. She was, she says, "deeply in denial" for more than a year. "I did not face the prospect of leaving the public service beforehand. It has been a calling that stretched back twenty years and had provided employment for my whole working life. Grieving for the loss of *belonging* to the public service – not for no longer being a public servant – took about 13 months. It was painful and it came in waves. The last wave was by far the most wrenching, painful and fundamental." But, she believes, "deep learning is never without pain".

For her, the learning was an examination of the meaning and role of work in society, the functioning of the public service, and who she was. She realized that her "balance" was not the traditional, "well-rounded" kind. Her life had always had two dimensions, she says, the professional and the personal and the personal encompassed a range of solitary pursuits, music and books. For this woman, exploring her life meant coming to terms with herself, knowing and accepting herself.

"I have made a successful transition from the public service. And I have done it because I have thought deeply about who I am and how I am and what I want to stand for." Her grief over her lost job was more profound than she expected. But at the same time she began experiencing another unexpected sensation, the reduction of stress, the stress "of managerial responsibility…the fishbowl of the public sector… the appearances at Parliamentary committees and interviews with the media…having to be 'on call' all the time, everywhere."

She believes it is vital for people to ask themselves in advance what retirement means to them and to think through what they're transitioning to. She would advise others "to feel they are doing something, even very small and not costing money, doing something every day to invest in themselves…Take time for introspection. What gives you satisfaction? What would you like others to say about you? Read books about life transitions. Take tests like Myers-Briggs to help you understand yourself and how others see you."

Some Suggestions

A variety of suggestions were offered by the interviewees for others to consider in thinking about their retirement.

- **Plan far in advance.** Many offered this advice. They stated that they had not thought about their own departure far enough in advance. They cautioned not to wait until the last two years before starting to plan.
- **Always be ready.** One senior official pointed out what we all know and usually choose to ignore: life can throw curveballs; you never know when things may turn against you, and it can happen suddenly. He said it was essential to have a plan in place to deal with an unexpected departure. Others commented that the major restructuring programs of the government in the nineties made them aware of the importance of having a plan.
- **Know when to leave.** Develop a sense of when the time is right to leave and stick to that schedule. Too often, people stay longer than they initially intended, sometimes because they get talked into it.
- **Leave on your own terms.** A number of interviewees felt that it was essential to be in control of the decision to leave, rather than allowing others to make it. People who stay too long often lose control over the agenda and schedule.
- **Bring closure to your departure.** All life transitions involve endings. In terms of leaving the workplace, closure involves validating and celebrating what has been accomplished and then moving on to the next phase of life. Many interviewees were reminded of people they knew who had physically left, but could not leave their jobs emotionally or mentally. This problem is, of course, worse for those who have been forced out and haven't been allowed to celebrate their accomplishments.
- **Discuss your planned departure with your spouse.** It is surprising how many individuals do not share their thoughts about retirement with their partners. The marital relationship can come under significant stress after retirement. This can be ameliorated by discussions of plans for and timing of retirement, and expectations and aspirations in the next phase of life.
- **Get practice working at a different pace.** Research in this area supports the benefits which can come from gradual or phased retirement. In spite of this, many executives do not have an opportunity to move into retirement through reduced or less demanding work. This was found to be particularly true of the private sector, based on the interviews from this study. There, the practice is to work at full throttle to the end, and leave. More examples of phased retirement were found in the public sector. Some of these were enabled by formal policies such as the Pre-retirement Transition Leave policy in the federal public service, others were arranged, informal practices. The individual in Case 1 was on a special pre-retirement assignment working with a not-for-profit organization in his final year. The individual in Case 3 spent his final 15 months in a special assignment that provided him an opportunity to reflect more on both the past and the future. Other examples are outlined in Box 2.
- **Know what you are going to do.** This does not mean having a detailed plan, but a number of interviewees strongly recommended the importance of scoping out the general directions one intends to take in retirement. Some who had invested energy in developing their plan for the next phase described their desire to get to it sooner, rather than later. Thus, there was the pull to retirement, which made the transition easy and natural.
- **Consider the season of departure.** A number of people mentioned the importance of considering the actual time of year for departure and how it affects you emotionally. Clearly, the preferences are individual: spring with the sense of new beginnings, summer with all of its warmth and lushness, or the bracing activities of fall and winter.

Box 2 **Phased Retirement**

There is a concept in child development theory called "scaffolding", which potentially has important organizational implications. Development theorists find that parents provide structured tasks and supports to help children acquire social, intellectual and practical skills. The structure is taken away as the child learns a new skill. This could include putting training wheels on a child's bicycle, or helping a youth gain work experience through periodic work (baby sitting) or a part-time job (a position in a grocery store).

Transferring this concept to the organizational setting, scaffolding is provided to new employees through orientation, early feedback on performance, training, mentoring, etc. This scaffolding is largely absent, however, at the end of a career and the transition into retirement. Many work right up to the end of employment, usually at full speed. A metaphor is deep-sea diving. Someone at the 100 ft. level is not brought to the surface quickly. Surfacing is done gradually to acclimatize the diver to the new environment.

The federal public service has a number of ways for employees to gain practice working at a different pace prior to their retirement. Some are formal policies such as the Pre-Retirement Transition Leave policy, which provides an opportunity for employees to work a reduced work week with no reduction in pension and benefit coverage. Two assistant deputy ministers interviewed for this study took advantage of this policy and found that it was very helpful to them in facilitating transition. The take-up on this initiative, however, has been quite low.

This and other policies and mechanisms are described in the publication, *Succession Planning for Corporate Knowledge Transfer—A Guide for Managers and Human Resource Specialists*, published by the Treasury Board of Canada Secretariat.[28]

Other practices of phased retirement are more informal and are based on arrangements made within departments and agencies. Cases 1 and 3 in Part 4 of this report are examples of this practice. Other examples found in the interviews included two individuals who stepped out of their positions into special positions in the same department towards the end of their careers, to provide ample time for succession and knowledge transfer. A number of those who are currently working and on special assignment felt they had to take the initiative, find the opportunities and "sell" their supervisors on the idea. The Canadian Centre for Management Development has visiting fellow positions for executives who wish to undertake studies in areas of mutual interest to the CCMD and the sponsoring department.

There are also a number of post-retirement policies and mechanisms for employees who wish to remain engaged in the public service in various ways. These initiatives are also outlined in the publication referred to above. Also to be found in this publication are the alumni programs run by a number of government departments and agencies.

How to Prepare

Interviewees prepared themselves for departure, consciously or unconsciously, in a variety of ways. Some observed how others did it. A number mentioned watching their partners do it. One said: "I watched my husband's retirement. What he found difficult and what I watched him struggle with was the lack of recognition. He felt he was nothing after he retired. I was determined that that was not going to happen to me." Another commented: "My wife, who was a high school teacher, retired before I did. Her transition was perfect. She moved into her next phase by continuing to do things that interested her and doing new things. She made it look easy."

Many mentioned taking a retirement seminar. Such seminars are offered by the federal government, both centrally and by some departments. As well, there are a number of private providers. These seminars tend to be of two or three days duration and cover the following areas: financial planning, legal dimensions relating to such things as wills and estates, health considerations and psychological aspects. The value of these seminars is widely acknowledged. Yet, a number of interviewees mentioned their surprise that many do not avail themselves of this service, or do it quite late in their careers. If one considers retirement as part of a journey, not a destination, it makes sense to engage in such a learning event earlier in one's career, and perhaps more than once, before leaving work.

A number of people mentioned the role that coaching played in helping them plan for transition. This occurred in some cases when individuals took coaching courses or when being coached themselves.

The interviews for the study indicate that the federal public service is quite supportive of its executives in providing access to coaching services. This support seems to be broader than similar support in large private sector organizations.

In addition, the federal public service has been supportive in providing learning opportunities for individuals wishing to be trained as coaches.[28] Case 2 (p. 43) is a good example of this. This individual felt that the public service had been very good to her and coaching was a way of giving back.

Many mentioned taking a retirement seminar, yet many do not avail themselves of this service, or do it quite late in their careers.

A final example of a corporate resource to support a particular group of executives is The Leadership Network (TLN). TLN was established in 1998 as part of La Relève and its mandate is to "promote, develop and support networks throughout the Public Service of Canada and assist them in the continuing challenge of public service renewal and modernization. The mandate includes the effective management of the Assistant Deputy Minister community."[29]

A number of assistant deputy ministers interviewed for this study mentioned the important role TLN played for them in terms of being a "safe place" to talk about their concerns and challenges, including their career aspirations and plans for transition out of the public service. The fact that they could talk about these matters openly and avail themselves of services, such as coaching, to assist them in their work, was seen as most helpful.

[22] Dorfman, Lorraine T., Kohout, Frank J and D. Alex Heckert, "Retirement Satisfaction in the Rural Elderly," *Research on Aging*, vol. 7 no. 4, (1985), pp.577-599.

[23] Reitzes, Donald, Mutran Elizabeth and Maria E. Fernandez, "The Decision to Retire: A Career Perspective," *Social Science Quarterly*: vol. 79 no.3 (1998), pp. 607-619.

[24] Government of Canada, *2002 Public Service Employee Survey*, 2002.

[25] See for example, Marshall, Victor, Philippa J. Clark and Peri Ballantyne, "Instability in the Retirement Transition: Effects on Health and Well-Being in a Canadian Study," *Research on Aging*, vol.23, no. 44 (2001), pp.379-409.

[26] Christopher L. Hayes, and Marcie Parker, "Overview of the Literature on Pre-Retirement Planning for Women," *Journal of Women and Aging*, vol. 4 no. 4 (1993), pp.1-18.

[27] Visit, "Coaching Connections" on the Leadership Network Web site. http://leadership.gc.ca/static/coaching/menu_e.shtml

[28] Document available on-line at:
http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_e.asp
or visit the interactive Web site: http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=e&sub_id=1708

[29] The Leadership Network web site: http://www.leadership.gc.ca/

LESSON 4
CUT YOURSELF SOME SLACK AFTER LEAVING

"I would do it differently again. I think I should have taken the whole summer off. I left in June and I did an assignment right away. It was a mistake, but I was anxious to do something and maybe not fully confident of myself in my ability to make a successful transition. I guess it wasn't a break after all."

These words are from a provincial deputy minister who wished she had taken more time off before she got on with things.

"Because there is a void, we rush to fill it with activity."

Here is another senior executive in the federal public service who had just left her job:

"I haven't had a summer off since public school. Even in high school, I always had jobs and I did throughout university. From there, I went straight into the job market. I was 21 when I joined the public service and just carried on. I feel that I just need some time. I'm from the Prairies, where they let sections of land lie fallow to give it a rest and it regenerates, so that's how I'm looking at my first six months. I am going to lie fallow and see what grows. I need time to explore that. I think there are other sides of me. I wanted to be a writer at one time and never did that. I would like to know if there is a more creative side to me."

William Bridges has written extensively on the subject of transitions. He describes transitions as having three phases: endings, neutral zones and new beginnings. He describes transitions in life as "the natural process of disorientation and reorientation that marks the turning points on the path of growth." About the neutral zone, he goes on to say that "we have lost our appreciation for this gap in continuity of existence. Because there is a void, we rush to fill it with activity. We are not used to taking time out to be by ourselves and to reflect on what has gone by and what is coming next."[10]

A Time of Reorientation

There is no question that the time after work is a time of reorientation. Most executives have been working flat-out for a long period of time and their bodies need a chance to adapt to the new reality. This takes time. The same is true of our minds. Many executives are exhausted after work and need time to adjust. As one senior executive said: "You should essentially try to do as little as possible for about six months. De-escalate the pressure and then start to rebuild to the kind of pressure that you would like to have in that next stage of life."

There is another kind of reorientation, that of creating a new identity. One day you have a title, director general or assistant deputy minister and the next day you have none. Who are you now? You have to find that person.

At one level, reorientation involves learning how to deal with simple things, such as introducing ourselves. How do we respond to the question "what do you do?" It's asked frequently and we need to have an answer.

One day you have a title, director general or assistant deputy minister and the next day you have none.

Some people are quite comfortable saying they are retired or that they used to work for the government. Others have strong feelings about the meaning of the word "retired" and do not like what it implies. To them, all that has happened is that they are no longer working full time for one employer. They are now doing many things. Still others prefer to introduce themselves in ways that describe their present and future pursuits as opposed to their past activities. They make a point of never introducing themselves in terms of what they used to do.

At another level, the reorientation deals with how we see ourselves and our future. Consider the following:

> " I remember the first weeks feeling euphoric," said a former director general. "This is nice, I have financial security, and I can walk down the street and I have nowhere specific I have to go to, no one has control over my time and I am free to do what I want. I remember feeling quite good about that. I did have difficulty in social settings, however. I found it difficult when people asked me what I did. I usually told them what I used to do as I did not feel comfortable in describing myself in terms of my new identity. I wanted to say that I was a musician and I was serious about it and here is what I do. Creating a new identity is an important issue. You leave the old identity behind and it takes some time before you describe yourself in terms of your new identity. My first year was very difficult in this way."

This downtime can be of particular importance to those who have been forced to leave their jobs. In most instances, they have not had an opportunity to bring closure to their previous positions, and are unsettled about their current positions and their plans for the future. The advice given in these circumstances is to take ample time to pause and reflect and not to jump at things too quickly. Those who follow this advice attest to its wisdom.

Some Suggestions

Everyone agreed about the importance of spending time in the neutral zone. Of those who did not take a break, they said that it was probably the biggest mistake they made. The feeling of being wanted, the desire to do something—to get back at it—can be quite strong. Sit still and let the feeling pass, is the advice given.

Here are the experiences of a number of the interviewees.

- **Take as long as you want:** How long is enough? There is no answer to this. Some have a specific period of time in mind, such as the summer, or three months, or the next year. For others, the transition from the neutral zone to new beginnings is a blur. Certain things start and the level of activity increases as time goes by. However you see this phase, it is important not to cheat yourself. One interviewee told a colleague that he was going to take three months off and then get going again. The colleague responded "why three months? This is nothing more than a long vacation. You're talking about the rest of your life. What's the rush?"

- **Take a trip:** A number of individuals took quite long trips when they left work. These tended to be for two to four months and were often quite far away from home. The trip itself is a kind of neutral zone. One person, whose husband arranged for a three-month trip after she retired, said: "It was a bit scary going for this long. I thought that people might forget about me, but that did not happen."

- **Undertake a project:** Some took on major projects, such as renovation of a home or a cottage. This made them focus their energies in a new direction, with lots of challenges.

- **Write your story:** Some said they used this time to write their autobiographies. They wanted to spend time reflecting on their lives and having something that they could leave for their children. The experience was seen as exhilarating.

- **Don't over-commit:** This was mentioned frequently. There is a desire to accept new commitments too soon. It is important to take the time to reflect on what it is that you really want to do. Often, the interesting things come along a year or more after you have left the workplace.

Time spent in the neutral zone can be rewarding. One person advised thinking of it as a sabbatical—a time for reflection on the past and for contemplating the future. William Bridges calls it a time of "attentive inactivity".

---

[30] Bridges, William, *Transitions, Making Sense of Life's Changes* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 1980) p. 5 and p.112.

LESSON 5

RENEW AND REDISCOVER RELATIONSHIPS ON YOUR JOURNEY

If life is a journey, it makes sense to pay attention to the people you're travelling with. Social support is vital to health and well-being.

And a variety of studies over the years has concluded what we intuitively know. A 1979 study found that people with the lowest levels of social contact had mortality rates two to four and a half times greater than those with strong social networks.[31] A 2002 study found that socially isolated men had an 82% higher risk of dying from heart disease than men with large social support groups.[32] Studies have shown that strong social ties can positively affect one's immune system.[33] In other words, we need each other.

If life is a journey, it makes sense to pay attention to the people you're traveling with.

But pressure-cooker careers can make it difficult to maintain meaningful social contacts— in the sense of friendships, as opposed to the looser bonds we establish as we form business networks through receptions, the cocktail circuit, etc. Friendships take time.

And in the interviews conducted for this study, in both private and public sectors, senior executives indicated their jobs often precluded time for friends. One recently retired assistant deputy minister, who had an otherwise fine work-life balance, lamented that for him and his busy working wife "our careers helped kill friendships. You lose your friends and you discover in retirement that you have to find them again."

"Our careers helped kill friendships."

Some social scientists liken social networks to concentric circles that express differences in proximity to an individual. The inner circle represents the most intimate relationships, such as those with spouses or partners, close relatives and friends. The intermediate circle represents more distant relatives, other friends and confidantes at work. The outer circle represents less intimate friends, relatives, co-workers, neighbours. The makeup of the circles tends to change through life.[34]

A Shrinking Universe

The universe of people that swirls around us in the workplace shrinks on retirement. And the workplace can be an important source of support. Sometimes, retirees leave their best relationships behind. A 1990 study looked at 1500 men, half working, half retired. Half reported co-worker friends and one third reported co-worker confidantes. Significantly, the long-term retirees in this sample did not replace their work-related friends with other individuals.[35] Many studies suggest that later in life, people interact with others less frequently. Some studies indicate that networks actually decrease in size, while others say the size remains the same but the connectedness decreases. Yet another study found that in retirement the inner circle doesn't change much. But the two other circles change as co-workers disappear, and new friends, with whom the retiree seeks leisure pursuits, start to appear.[36]

The faces that have become so familiar on a daily basis are suddenly gone.

The faces that have become so familiar on a daily basis are suddenly gone, and many people come to realize the role that social intercourse plays in life.

"One of the things I am telling myself in retirement that I have to work on is friendships," said a senior agency executive on the cusp of retirement. "I had a lot of acquaintances at work and a lot of good friends there for whom work is the common denominator. But I don't see them outside of work. I know that I'll need to invest some time in friendships. I need a group that will call up and say 'let's do this'. I do not have this and I am going to have to make it happen."

Gender Matters

This is an area where there appears to be a clear gender difference. One interviewee, who as a deputy minister at the provincial level logged long days with little downtime and spent almost no time on pursuits of balance such as hobbies, was able to say that one thing that retirement didn't change in her life was her contact with her friends. "I have always had friends. Nothing changed there at all. I talk a lot on the telephone to friends. I've always kept my friendships up."

Women are more likely to bring together their worlds of work, hobbies and social friendships.

The other women interviewed for this study echoed similar sentiments. They said they tended to spend more time on their social connections and they had a good-sized set of friends when they moved into retirement. Research confirms this. One study found that women's post-retirement life structures were reported to involve higher degrees of integration among spheres of activity than those of their male counterparts.[37] Women are more likely to bring together their worlds of work, hobbies and social friendships. Compared to men, women of all ages are more likely to have close friends, to confide intimate matters to their friends. Women's networks tend to be larger and less homogenous. Men tend to rely more heavily on their spouses for support. Women act as best friends for both men and other women and give more emotional support. Men tend to have more acquaintances; women tend to have more confidantes.[38]

Significant Others

When "honey, I'm home," is followed by "for good," the life journey takes a different track. Theoretically, this is the companionable home stretch: children grown, financial responsibilities lessened, more time to indulge a lifetime's wish list of dreams. The reality, of course, may be as described by a former director general: "The kids are gone and the common interest isn't there anymore. Then you start asking, 'who are you?' and then you say 'do I still really want to be here?' A lot of marriages (at the retirement juncture) don't break up, but people go their separate ways and they don't have much to do with each other after they retire....I'm willing to bet that retirement puts a big strain on a lot of marriages."

Research may not provide any definitive answers to matters of the heart, but research does seem to indicate that being married leads to greater overall life satisfaction and, as well, leads to more positive retirement experiences. Despite that, this life transition represents a big change. And other research tells us that this change causes declines in marital quality in the short term (the first two years). But actually being retired (more than two years) is linked with higher marital quality. In other words, issues arise around *becoming* retired as opposed to *being* retired.[39]

One large study found that, in asynchronous retirement, the spouses reported a 90% increase in marital conflict. This conflict seems to be greater when the husband retires first. Other studies confirm that whenever it's financially feasible, couples opt for joint retirement.[40]

The interviewees in this study concurred with the view that some kind of strain, or at the very least, some kind of adjustment, seems inevitable. Often they cited a need for psychological "space".

"When your universe shrinks from having 500 people around you," mused a soon-to-retire director general, "with your internal circle going from 20 down to one or two or three, then you better have some breathing space because you are going to use up this relationship very quickly, like a candle burning quickly. You can't say, ' oh we'll be happy doing the same thing, dear.' We will not be doing the same thing. You will be doing your thing and I will be doing mine."

And often that space is physical. A former assistant deputy minister: "What I now realize is that I need a space that is physically mine. He (her long-retired husband) has a rhythm that he has developed that is his own and which is not mine."

Many interviewees cited positive relationship changes. "We are evolving together." "We are becoming friends again."

And one director general who is working with a coach in preparation for retirement offered this view: "My coach said retirement is a like a dance. You have to learn to dance together and not to step on each other's toes too much."

---

[31] Berkman L.F and S.L Syme, "Social Networks, Host Resistance, and Mortality: A Nine-Year Follow-Up Study of Alameda County Residents," *American Journal of Epidemiology*, vol. 109, no.2 (1979), pp. 186-204.

[32] Eng. P.M, E.B. Rimm, G. Fitzmaurice, and I. Kawachi, "Social Ties and Change in Social Ties in Relation to Subsequent Total and Cause-Specific Mortality and Coronary Heart Disease Incidence in Men," *American Journal of Epidemiology*, vol. 155, no. 8 (2002), pp. 700-709.

[33] See for example, Aneshensel C., S. and Stone J, D, "Stress and Depression: a Test of the Buffering Model of Social Support." *Archives of General Psychiatry*, vol. 39, no.12 (1982), pp. 1392-1396.

[34] Kahn, R.L, and T.C Antonucci, "Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support," in Baltes, P.B. and O.G Brim, Jr. (eds.), *Life-Span Development and Behavior* (New York: Academic Press, 1980), pp. 253-286.

[35] Bossé, Raymond, Carolyn M. Aldwin, Michael R. Levenson, Kathryn Workman-Daniels, and David Ekerdt, "Differences in Social Support Among Retirees and Workers: Findings from the Normative Aging Study," *Psychology and Aging*, vol. 5, no.1 (1990) pp.41-47.

[36] Kahn, R.L, and T.C Antonucci, "Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support," in Baltes, P.B. and O.G Brim, Jr., (eds.) *Life-Span Development and Behavior* (New York: Academic Press, 1980), pp. 253-286.

[37] Hanson, K. and S. Wapner, "Transition to Retirement: Gender Differences," *International Journal of Aging and Human Development* vol. 39, no.3 (1994), pp. 189-208.

[38] Antonucci, T.C., and Akiyama H, "An Examination of Sex Differences in Social Support Among Older Men and Women," *Sex Roles*, 17, (1987), pp. 737-749.

[39] Moen Phyllis, Kim E. Jungmeen and Heather Hofmeister, "Couple's Work/Retirement Transitions, Gender, and Marital Quality," *Social Psychology Quarterly*, vol. 64, no. 1 (2001), pp.55-71.

[40] Ibid.

LESSON 6

MAKING THE MOST OF THIS PHASE OF YOUR LIFE

There is no one way to retire. Personalities, interests, circumstances vary. Time plays its role as an agent of change.

But, of course, there are patterns of behaviour, and over the years researchers have identified different styles of adjustment to life after work. One model, frequently cited, puts these styles into four groupings.[41] And the vast majority of the interviewees for this study fall into the first two.

- **Continuity:** For these people, the focus on life remains largely the same before and after retirement. The main change is that one is able to pursue the most valued activities in a more satisfying manner. These people tend to have quite satisfying transitions.

- **New beginnings:** These people tend to see this phase of life as a time of revitalization and renewal and had looked forward to and had planned for their retirement. Retirement is seen as a welcoming new phase of life. It is a time to pursue long-awaited goals and embark on new projects. People in this category also tend to have satisfying transitions. Box 4 (p. 36) is an example of an individual who pursued two projects he had wanted to undertake for some time.

- **Transition to old age:** Here, the need for directed activity and intensity in relationships, as was the case at work, is largely gone and is replaced by the need to reflect and to rest. Satisfaction tends to be high here as well. (People in this category tend to retire quite late in life. None of the interviewees in this study fall into this grouping).

- **Imposed disruption:** People in this category tended to place a high importance on work and were not able to find a suitable substitute, or were people whose work-related goals had not been met. As well, many had been forced from work, and thus retirement was characterized as a severe loss. People in this category tended to have lower levels of satisfaction and reported being frustrated and depressed.

There is also research, cited earlier, indicating that about 30% of retirees—regardless of style—face some difficulties in transition, ranging from anxiety to illness. Approximately 40% of the individuals interviewed for this study said they experienced some problems. This is consistent with the perception that executives may face more difficulties.

Approximately 40% of the individuals interviewed said they experienced some problems.

A number of those who had experienced difficulties described them as serious. Three of the retirees were forced from their jobs and the brief stories of two were outlined earlier. Three others experienced significant feelings of loss during their adjustment. And one person, who had left voluntarily but did no planning whatsoever, became very ill. The individual in case 5 is an example of someone who had difficulty dealing with his retirement. Follow-up discussions with all these individuals revealed that all had moved through the tough times and were happy with their lives.

What Do People Do?

So, what do people actually do when they move beyond the workplace? One way of looking at this is through the "circle of life" framework introduced in Lesson 2.

Work

Most of the people interviewed for this study were involved with paid work for some of their time after they left the workplace.* Some aligned themselves with an established consulting or public affairs firm on a part-time basis. A number set up their own consulting businesses independently or with partners. Others did freelance consulting work, usually at the request of former colleagues or because they had an area of specialty.

Some chose to work for pay because it was an important supplement to their income, but the majority did so to remain active and involved. Everyone tended to have a ceiling on the amount of paid work they did, with the range being between 25% and 35% of their time. They wanted to make sure that paid work did not encroach on other important activities.

Two of the interviewees were firm in their resolve not to work for pay after they left the workplace. They said they had worked long enough and they wanted to do other things with their lives. They felt that their public sector pensions were more than adequate to meet their needs, so there was no need to earn income. Other things had become more important. As one former assistant deputy minister said: "It is now time for me to invest in other aspects of my life, in areas that I neglected for far too long. This includes my hobbies and my family and friends."

Self

This segment of the "circle of life" includes physical, emotional and spiritual well-being, personal development, hobbies, travel (alone or with partner or friends), etc. Being in good shape was a priority for many individuals. They felt they had let their physical fitness slip during their working years and were now working hard to get in shape. Some people described it as an investment in themselves. Box 3 (p. 34) underscores the importance of maintaining a high level of fitness. A number of women had taken up activities such as yoga and tai chi as a way of exercising and relaxing.

Hobbies were mentioned by a number of people as part of their activities: photography, playing musical instruments, reading, gardening, cooking, crafts. Many people said they did not have hobbies. Interestingly, when the subject was pursued further, it turned out that quite a few were returning or wanted to return to things they did when they were in their teens. Case 3 (p. 45) is an example of this.

One assistant deputy minister told of a preretirement seminar he attended. The participants were asked to write down one dream they had for themselves in this next phase of their lives. To his astonishment, he noted that a number of people wrote nothing. He himself, a longtime amateur photographer, longed for a public exhibition of his work.

Continuing education and new learning attracted many interviewees. They mentioned taking courses or reading extensively for more in-depth exploration of interests such as history or religion or politics.

Travel is often a priority activity after retirement. Individuals typically had worked out their travel plans a year or two in advance and had spent considerable time exploring their travel priorities. Some former public servants tie travel into volunteer work with non-profit organizations in developing countries.

* The interviewees for this study included only those who left their place of full-time work and did not seek full-time work elsewhere. Those who did so were considered to be still in the workplace. Their transition from the workplace was still ahead of them.

Family and Friends

Attention to family and friends was often cited as being an area that suffered during working years and was frequently mentioned as a priority after leaving the workplace. This was mentioned more frequently by men than women, as men tended to be less involved in raising their families in the early years. As well, because men tend to sustain fewer friendships than women over the years, this becomes an important area to be attended to at retirement. One person said: "It is particularly hard (for men) to develop friendships later in life. Friendships are developed over long periods of time and involve ongoing commitment."

Looking after aging parents is a significant part of the family responsibilities for many people. The 2001 National Work-Life Conflict Study referred to earlier stated that 60% of respondents (these were people in the workforce) had some form of elder care responsibilities. These responsibilities were constantly on the minds, and part of the daily activities, of many of the interviewees. In some instances elder care placed limitations on travel.

Community Service

The majority of the interviewees said it was important to them to offer some service to the community after retirement. This ranged from neighbourhood activities to involvement in international organizations. Some sought board or advisory roles for themselves; others preferred the more hands-on delivery of service.

There was a clear difference between public service executives and their counterparts in the private sector with regard to community service. For private sector executives, involvement in voluntary activities throughout their working careers was quite extensive. It was viewed as the expected thing to do. This was not the case with public servants. Many claimed that they had not had the opportunity to become involved in community activities during the major part of their careers. Some said that they simply did not have the time. Others said that they viewed their work, in serving the public, as a surrogate for community activity. This could well be a major reason for the commitment to undertaking voluntary activities after leaving the workplace.

However, a good understanding of the pursuits, work methods and decision-making processes of non-profits is required for executives to make a meaningful contribution. The non-profit experience is usually quite different from the managerial experiences of many private and public sector executives. An investment in learning about working with non-profit organizations would be worthwhile, and there are some good sources of information available.[42]

Managing the Balance

The majority of retired interviewees were quite satisfied with how they were balancing their activities since leaving the workplace:

> "After five years I think my balance is pretty good," said a former deputy minister. "My priorities are my work, family and myself. In terms of business, I have learned how to manage my time. I took on too much at the outset and now I am down to something that is much more manageable. I enjoy the flexibility that I have, I am physically fit, I manage my family life and I'm doing my volunteer work better. My balance gets out of whack every once in a while, but that's life. I am a real Type A personality. I am still who I was before. I am still as driven as I always was. Looking ahead, I want to do more travel, as my children are now older".

Box 3 **Information on Well-being**

Here is some interesting and helpful information taken from research conducted by Statistics Canada related to physical well-being.

- In Part I of this report, it was stated that in 2002, life expectancy at birth for men is estimated to be 76 and for women 82. How do these ages increase as we age? Once men reach 50, they can expect to live until 78 and women, to 83. At 60, men can expect to live to 80 and women, to 84. At 70, the expected ages are 83 and 86.[43]

- One study found that at age 45, smoking, lack of physical activity and being overweight can reduce life expectancy significantly. The difference in life expectancy between smokers and non-smokers is more than 7 years for men and 10 years for women. Men and women who are inactive and/or have an abnormal Body Mass Index (BMI) can expect to live 4 years less than those who are active and are in the normal BMI range.[44]

- Another part of the above study examined quality of life in terms of physical well-being. For various ages, estimates were made of "disability-free life expectancy", followed by periods of being "non-severely disabled" and "severely disabled." For example, a 45-year-old man, who is active in terms of exercise, has an estimated disability-free life expectancy of 70. This means that he can carry on doing all of the things that he currently does (travel, sports, etc.) until age 70. At this time, disabilities occur that will in some ways limit what he is able to do. A 45-year-old woman, who is active in terms of exercise, has an estimated disability-free life expectancy of 73.

Leaving a Legacy

Another striking difference from the private sector is the desire on the part of former public servants to leave a legacy. This was talked about repeatedly in the interviews.

> "I loved the public service and I loved my job. It was more of a "calling" than it was a job—serving the public. I am quite involved in giving back to the system, passing along what I have learned and helping others."

> "I have been quite involved with passing along what I know about managing and about public service issues to groups and individuals. I have offered my time in discussions around leadership in the public service and I have written articles and appeared on panels in public administration conferences."

> "I feel that the public service has served me well and it has helped me develop – it has given me a career. I would like to give some of this back in some form."

An interesting observation is that the desire to give back and leave a legacy seems to be as strong in those who were forced to leave their jobs as it is for those who left voluntarily.

APEX noted a similar interest in their 1999 Consultations report.[45] They comment that people join the public service to make a difference, to help build public policy and in general to serve the public.

A number of government departments have quite active alumni programs in place to provide opportunities for former employees to remain involved in various ways, some for compensation and some on a voluntary basis. A number of these initiatives are outlined in the Succession Planning for Corporate Knowledge Transfer guide.[46]

Gender Differences

It is impossible to examine the transition experience without seeing gender differences.

> "I feel that there are definitely differences between men and women and how they handle retirement," said one (female) former senior executive. "Women tend to question things much more and are more sure about who they are. We tend to ask ourselves more questions about who we are. We have had more balance in our lives because of the many things that we have had to juggle throughout our lives."

Not only are women experienced multitaskers, but they appear to have broader role models for retirement. One former assistant deputy minister described her career and retirement this way: She was in the vanguard of women in executive positions and had few other women she could look to for guidance. But as she approached retirement, she recalled many women of her acquaintance—many of whom had never worked outside the home—who had led varied, interesting, fulfilled lives. She realized that there was satisfaction to be found in ways other than through a career. And that realization helped her see the options open to her beyond the workplace. It is probably safe to assume that few men in executive positions would be able to draw similar inspiration. As well, a number of senior women reported looking to the examples of their own mothers—whom they saw as complete and accomplished people whether they had worked outside the home or not—as role models for life in retirement.

Research seems to bear this out. Using the four transition styles outlined earlier, one study found that overwhelming numbers of women experience the move to retirement as a continuity. They explain that this may be because formal roles have relatively less importance for women. They also found that women knit together the parts of their lives into a whole more readily than men. And whereas men are more dependent on wives or partners to be best friends and confidantes, women more frequently rely on other women.

Another study of Canadian, university-educated, middle-aged (45-65) women found that 84% of the respondents had "positive" to "very positive" expectations of retirement. As well, 84% expected their retirement lives to be characterized by stability as opposed to change and they had goals of maintaining high levels of personal, social and physical well-being.[47]

There are many other aspects of the gender differences in planning for retirement, approaches to transition, satisfaction with and activities in retirement. While these go beyond the purpose of this study, it should be noted that the research literature in this area is quite extensive.

A Final Note

Many interviewees described this phase of their lives in terms of the freedom they had to do what they wanted to do, with whom they wanted, when they wanted and where they wanted. Freedom and control over their activities were words that were often used to describe how they felt.

> "I do a lot of different things. The overwhelming sense I have is that every single minute of the day is mine and everything I do is what I choose to do. I feel like I did when I was in my twenties. I spend a lot more time on myself, including what I eat and how I look after myself. So it feels more balanced than it ever was. This is my life".

Another common theme was one of personal development and growth. As one person commented: " I am taking the concept of lifelong learning to heart. I have many areas of interest that I want to explore. Some of these things I am exploring by myself and some with others. There is no end to the opportunities that I see for myself."

Box 4 **New Beginnings** – An Example

"I left the public service as part of a retirement incentive package for executives when I was 52. I had been thinking about leaving for the previous three years, as I had two major projects that were of interest to me. I was pretty confident about what I was doing as I felt that I knew myself quite well. One project was a book that I had been thinking of for a number of years, and I wanted to spend time on it to see if I could make it fly. The second was a hobby of mine—music. I had quite a drive to prove to myself that I could get up and perform in front of people. I did not worry a great deal about social needs as I had a good circle of friends apart from those at work. I am somewhat of an introvert and my interests were those that did not depend on other people. My interests included reading, keeping up with world events, and exercise, including squash, aerobics and golf.

"My interest in music started with my family when I was a child. My father had books of songs and we all sang them. I sang in a choir and learned to play the guitar. I have had friends for 30 years with whom I get together with regularly. Music is a major, major hobby. When I left the public service, I decided to see if could perform on stage and see if this could be a bigger part of my life. I wanted to be able to say: 'I am a musician and I am serious about it and this is what I do.' I accomplished my goal and have performed at coffee houses and bars for some time now. I continue to play with my friends and I spend a lot of time by myself playing the guitar.

"My other love is photography, which I have been doing for 30 years. I have had the idea of publishing a book of my photographs on a particular theme which has been of interest to me for some time. It's hard to get published and I took seminars in self-publishing, but decided that wasn't the way to go. I spent a lot of time on sophisticated software, which allowed me to develop text and photographs. I have worked with a publisher for some time now and I am confident that the book will be published soon and on a commercial basis.

"These two projects have been great because they have given me a new identity. This was one of my biggest challenges with my transition. I have not done much work for pay since I left government. There have been some contracts which I have done but my main focus has been to maintain control over my time.

"It's been four years now and I think that my transition has gone well. My wife is still working but she has reduced her work week to four days so that we can spend more time together. Looking back, would I have done anything different? No, things have worked out pretty well."

[41] See for example, Horstein, G. A. and S. Wapner, "Modes of Experiencing and Adapting to Retirement," *International Journal of Aging and Human Development*, vol. 21, no.4 (1985) pp. 548-571.

[42] See, for example, McFarlan, F. Warren, "Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits," *Harvard Business Review*, (November-December 1999), pp. 1-11.

[43] Statistics Canada, *Complete Life Tables 1995-1997 for Males and Females*.

[44] Statistics Canada, Bélanger, Alain, et al., "*Gender Differences in Disability-Free Life Expectancy For Selected Risk Factors and Chronic Conditions in Canada*," Demography Division (forthcoming) pp.1-17.

[45] Association of Professional Executives of the Public Service of Canada, *1999 Consultations: Key Messages and APEX Positions*, (1999).

[46] Document available on-line at: http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_e.asp

[47] Cécile C. Quirouette and Dolores Pushkar, "Views of Future Aging Among Middle-aged, University Educated Women," *Canadian Journal on Aging*, vol. 18 no.2 (1999), pp. 236-258.

PART 3
SUMMARY AND CONCLUSIONS

This started as a study of the transition to what we have come to know as retirement. It turned out to be much more than that. Here are some reflections on what I heard and learned from the interviewees.

Six Lessons

Whether they were from the private or public sector, whether their transitions went smoothly or they faced problems, the experience of these retiring and retired people underscored six important lessons.

First and foremost, if you view retirement as a destination, an end point, you will literally "get off" the track. Those who were most contented with their state of affairs were those who saw themselves as travellers, still on the road. In the words of Canadian singer Tom Cochrane: "Life is a highway."

Second, although work-life balance is the talk, making it a reality takes commitment. And it takes practice. In order to have a life after retirement you need to have had a life while working and that includes looking after your health and taking time for family and friends.

Third, get ready for this transition as far in advance as you can. Being blind-sided by retirement is like standing in the middle of a freeway and being surprised when you are hit by a car.

Fourth, take a break when you leave your job. You've earned the downtime and this "neutral" zone can provide the unhurried perspective you need to happily continue life's journey.

Fifth, renew and refresh your relationships. They are your support system. Many find that with their colleagues and professional contacts gone there is a void. There need not be if you have been and are attentive to family and friends.

And finally, make the most of this phase. After all, it's the rest of your life and you can make it the most important and fulfilling part.

Private Versus Public Sectors

A number of differences between the public and private sectors were observed during the course of the study. While they are anecdotal in nature and beyond the scope of this report to discuss these in detail, they are worthy of consideration.

Executives in the public sector tend to retire earlier (the average age of interviewees was 57) than those in the private sector (average age of 60). This is largely due to differences in the design of pension systems. In the federal public service individuals with sufficient service can retire at 55 with a full pension. For those who retire at this age and wish to stay involved, there may be ways of enhancing or expanding post-retirement employment opportunities.

There seem to be more opportunities for phased retirement in the federal public service than in the private sector. Among the interviewees there were a number of examples of executives in the federal public service who worked at a different pace, and did different work, for the final year or two of their careers. This is due to a combination of policies and informal arrangements within departments. These phased retirement arrangements were seen as being very positive, and extending their use could prove beneficial to both the individual and the organization. In addition, these arrangements may provide a useful retention strategy for those who choose to leave for issues of work-life balance.

The private sector interviewees seemed to have more opportunities to become involved in volunteer activities than those in the public sector. This lack of practice may make it more of a challenge for public servants to become involved in volunteer activities after they leave the workplace. Providing insights with respect to working with the not-for-profit sector to departing public servants could be helpful in this regard.

Unlike their counterparts in the private sector, many government executives seem to want to leave a legacy to the public service and the community of their colleagues. They see their jobs as a vocation—serving the public. In some ways, this may make it more difficult for some to disengage psychologically. In other ways, it leads to a strong interest by many to seek ways of giving back to the system. Interviewees consistently stressed their strong collegial feel for "the public service", not necessarily their particular jobs. There is clearly a deep well of good will that the system can draw on. Creating a more comprehensive way to allow "giving back" would be worthy of consideration.

And finally, a number of interviewees said that the public service doesn't seem to do a good job of saying goodbye well or with feeling. There were anecdotes about long-service certificates dropped off casually "stuck between the back doors", hollow form letters, silence. Interestingly, the issue of closure was almost never mentioned by those in the private sector.

Does the private sector do it better? Does the public service culture, with its underpinnings of community and service, demand something more than a cursory fare-thee-well? This study cannot answer those questions but it clearly shows a yawning gap in the current approach.

Individual and Organizational Dimensions

The focus of this report is on the individual. The second one will deal with the organizational dimensions of the major workforce transition that we will be experiencing in the next few years.

The organizational aspects warrant a mention here because they are interrelated with the individual dimensions. We are moving further into an era where employment is no longer guaranteed in most organizations, and where workers move back and forth between education and work, and between work and periods of time outside of work. Given this environment, there seems to be an opportunity for organizations to provide their employees with more tools for lifelong learning.

This would include assisting individuals in considering their life journey, their careers, dealing with transitions and developing life long learning goals. It is up to the individual to make use of these tools as this transition is ultimately a personal responsibility.

Self-awareness

One of the questions that many people ask themselves as they approach retirement is: what am I going to do? It's a legitimate question but not the right one. The more appropriate question is: who am I and what is really important to me at this stage of my life? Throughout the rush of our busy careers we do not take the time to reflect on the meaning of our lives, where we are on our journey and whether we're going where we really want to go.

This requires self-awareness. It requires knowing ourselves. It requires us to be reflective in thinking about what we have accomplished to this point and what we want to accomplish in the next phase of our lives. It requires us to assess where we are complete in our lives and where we are not yet fulfilled. It requires us to create a vision of our future.

A Journey

The retirement transition is not an isolated event in one's life. It is affected by everything one has done, seen and known. The interviewees who seemed to have the easiest transition talked about returning to things or interests they had had in earlier years. They talked about this transition the way they viewed the move from school to work or from being single to being married—full of excitement with a degree of uncertainty about what lay ahead. They were, in a sense, coming full circle. They were experiencing their lives, not as singular components, but, if you will, holistically. Viewed this way, life is a flow, a continuous journey.

It is hoped that the lessons learned from those who so willingly shared their stories will add to the richness of the experience of everyone who will explore their own journey in the coming years.

PART 4
PERSONAL STORIES - TRANSITION EXPERIENCES

CASE 1: **Bill Robertson**

Bill Robertson (pseudonym), an assistant deputy minister, left the federal public service at the age of 55 at which time he was eligible for a fully-funded pension. During the last year of his tenure he was on a special pre-retirement assignment with a not-for-profit organization. The interview took place one year before he left the public service.

"I always knew work would only be part of my life, then I'd move on to do something else. My philosophy has always been this. I see my life in thirds. In the first third, I went to school and prepared myself. The second third was about establishing myself, creating worth, if you will, not necessarily financial wealth, but making a contribution. The next third is about reaping the harvest. My aim is to sustain and enjoy this third in a state of well-being for as long as I can.

"My wife and I were both deeply involved with jobs that involved a lot of travel and frequent separations. I had a rude awakening about 1992, at the time of the major government restructuring. I realized that my rank and position were not employment guarantees. Hundreds of people lost their jobs. It was brutal and I think, for the first time in our lives, those of us who remained considered ourselves lucky to still be working. The experience caused me to think about my future."

"I have always had a good idea of what balance in life is all about. Back in the seventies, a group of us, junior staff at that time, took courses in crisis management. I learned about the body-mind and spirit connection—what constitutes a well-rounded individual—and this drove home to me the importance of being fit in all these areas. I think my notions about balance also came from on-the-job experience. When I was an operational manager in a region, I had a lot people reporting to me and they sometimes had to deal with crisis situations and a lot of stress. I came to see that you can only sustain a crisis mode for so long. A lot of people don't understand this.

"I have always had a real craving for variety and balance. When I had a regional job and lived outside of Ottawa, I was quite involved in both our community and the province through public service educational associations. One of the important things my wife and I did at the time was buy a farm, and we agreed that wherever we were, that would still be home.

"But certainly the balance shifted when we moved to Ottawa. I got too busy and I lost some of the variety I used to have. I'm into physical fitness, I

like to teach and write. Well, it's hard to find time to do that in the bureaucracy. The days started very early, but I was firm about leaving at 5, to be with my family. I did keep up my exercise program but there was no question things tilted in the wrong direction when we moved to Ottawa. And I noticed the impact on my effectiveness.

"I think there are far too many executives who have difficulty thinking about retirement and what they are going to do afterwards. Some have never actually thought about doing anything else, other than what they are doing and the pace at which they are doing it. To them, it is normal. The pace is essentially addictive in my view. If they have thought about retirement, it is how to replace their current level of activity with something just like it. Others are fearful that they are nothing but their jobs, and when you take their jobs away, they are stripped of their identity. I worry about these people

"I am not saying that these executives will not have successful retirements. Most do, but there is a sense of anxiety and frustration of not knowing what they are going to do. Sometimes this can last for many months, even years. As I said, I think this retirement period should be about reaping the harvest. You don't want to die of a heart attack either before or immediately after retirement and you don't want to retire ill and have to get healthy.

"I see using the skills that I have developed in the first two thirds to explore new areas of interest. So looking ahead, one element will clearly be fitness. I am absolutely convinced that the vast majority of people tend to create limitations on their physical capacity. We need to have strategies to stretch our capacity for fitness. Second, I found that the thing that our working lives destroyed was friendships. I know we had limited time for spending with friends. This is something that I want to build going forward. Intellectually, I want to pursue all kinds of things that I have been thinking about and where I can make a contribution in areas such as public management and public issues. I plan to teach a university course in public administration. Artistically, I want to do something that stretches me and this will likely be the piano. I don't want my last third to be a linear extension to the second third. In some ways, I want to go back to the first third, to pick up some things that I set aside. And of course we want to travel a good deal and enjoy and run our farm.

"With respect to my current situation, I had been in my job for the last seven years and I felt that I was ready for a change. I went to the Leadership Network, the organization that oversees the ADM community, and discussed a change. We concluded that it would be inappropriate to take on another ADM assignment as I would be leaving in a year. This is where the idea of a pre-retirement assignment came up and I grabbed it. My Deputy Minister was very helpful in making this happen. The not-for-profit organization that I am working with deals with public policy and public administration and this is right up my alley. So, while I have not left, I am in a totally different working environment. And I feel that I can use this environment to benefit the system where I have spent my career."

Bill Robertson spent the last year of his career in secondment to the non-profit organization. During this time he began teaching at a university and helped design courses for a professional organization he had worked with during his career. When the secondment was finished, he retired, and eight months later, gave his thoughts on having it behind him.

"That secondment was a great way to ease into retirement. It was busy and interesting, and I had no administrative burdens. It was good for me and good for the government and the non-profit, too. I helped both sides learn a different perspective.

"At the same time, I did some teaching. I had to learn how to do presentations and I had to learn

the theory behind a lot of what I knew through experience. So I was "retooling" and it was a struggle, but I had a ball.

"Now I'm officially retired and my goal is never to be fully employed again. Frankly, I don't have time. I'm so occupied with so many things I have to take retirement days as a break from my retirement. The other day, I jumped in my truck and took off for a day of cross-country skiing. Next summer, my wife and I are going to take some retirement days to take fly fishing lessons.

"I've changed the way I've thought about retirement now that I'm in it. I had a list of things I wanted to do and a lot of things, I just haven't had time for. The piano, for example. But I got into cross-country skiing a lot more than I thought I would.

"There are huge opportunities in retirement. You have to make them happen. I find I get so caught up I get dislocated in time. There's a real joy in learning and experimenting and time becomes a different thing. It's not like running to meetings or the time pressure of work. Sometimes, I'm so absorbed in something, I lose all track of time. Then I take off and just wander around for a day or two. Actually, I'm having a hard time figuring out how to manage my time and make more of it."

CASE 2: Adrienne Laurin

Adrienne Laurin (pseudonym) was an assistant deputy minister in a large department when she retired from the public service at the age of 60. The interview took place shortly before her retirement.

"For the past ten years my husband has been encouraging me to think about leaving. He's older than me and retired himself, but I've always resisted the idea. Part of it, quite frankly, has been about money. I won't be leaving on a full pension and as a woman who spent a number of years as a single mother, finances have always been of a concern to me.

"Well, we worked out the financial side of things, made the necessary arrangements about our house and all so that money wasn't the issue any more. It still is in my mind, of course, but in reality it's not. So I promised my husband, when I turn 60, I'll retire.

"And I knew that was not an unreasonable promise. In my family history, both my parents and grandparents were already dead by 60, and I knew I had pushed myself very hard, too hard, for many years, so easing back made sense.

"But there was something else going on. I had this underlying fear that after a high-profile job, and a lot of activity, I would just wind up in a dead end. My husband actually struggled with a loss of identity when he retired and I saw the same thing for myself. I felt I would just disappear from the scene and not exist anymore. And what would I do all day long? I love my husband, but did we want to be together 24 hours a day? I had a feeling somehow that I would just get old and sick, and there would be nothing else to my life.

"What really helped me was the time I spent with people from the Leadership Network. It's a safe place, where you can talk. I mean, in our department, you have a conversation with someone in Human Resources about retirement, the next thing the whole system knows and you're already gone in their minds. But there, I could open up. And that lead me into working with a coach and that turned things around for me.

"I was about 58 at the time. I knew I had only a couple of years to go and I wanted to make the best of that time. And I guess the second thing I wanted to get out of being coached was to focus on my future. Find out who I am and where do I go from here.

"Through the example and values of my parents, and I guess partly through my own temperament, I've always felt a strong obligation to be a contributor. I've always felt that if you were put on this earth, it was for a purpose and that purpose was to give back. I've lived with that all my life and I've organized my life around that. Coaching has helped me understand that I have an obligation to myself, too.

"There's no question my life was out of whack. I'm a person who's just learning she has a body. Find time to get a haircut? Always 'later'. I'm not particularly proud of it but that's just the way things were. It was work and work and work and even at that I was better off than a lot of my colleagues because I don't do e-mail at two in the morning. I need eight hours of sleep or I can't function. I finally realized my body just won't take it anymore. I want to be healthy and not half dead when I retire.

"I've just totally revisited the way I live my life. Unless it's really urgent, I make sure I don't go out of town two weeks in a row. I'm at the 'Y' at 6 in the morning three times a week. I try to keep the cocktail circuit socializing down to a minimum. I know that puts me at a disadvantage sometimes, because that's one way of doing business. But that's my choice. I look around the table at my colleagues right now and I'm the healthiest looking of the bunch. Honestly, my only regret is that I didn't think about these things ten years ago.

"I'm talking about this work-life balance language with my staff now. Look, I have one director general who's very annoyed at me right now because, well, here's what happened. He ran himself ragged, gave us a scare two days ago and we had to send him to the hospital. He wanted to come back to work immediately and—I have never done this before—I sent him an e-mail and used my authority to forbid him to come in and told him he would get a disciplinary note if he did. How does his overworking himself help his team?

"What being coached did was help me see that my sense of self is connected to helping others grow. And that realization lead me to the decision to study coaching in depth and work with others. I've already started working with some colleagues and that's very satisfying. I feel the public service has been very good to me and this is a way of giving back.

"So when I actually leave—and my boss keeps saying, "Are you sure this is the right thing?" and headhunters keep calling me, but I'm happy to keep that promise—so when I leave, my husband and I will take a couple of months off and take a good long trip. I remember someone telling me the biggest mistake he made when he left was not giving himself some downtime.

"There's no question my husband and I will have to make some adjustments to a new lifestyle. I think we both realize that. We have different rhythms now. The kitchen has become his domain, no question about it, and I'm happy to let him have it. But I've started thinking I need some physical space of my own and one of the things I plan to do is convert a basement room into an office for myself.

"Then it's on to the next phase. I've decided to coach on a professional basis. I'm not saying I'll turn this into big business empire, but I will be using my skills. Before I was panicked about retiring, absolutely panicked. I was describing it the other day to someone as a feeling that I was going to go down into a little, little rabbit hole, into nothingness. Now, as you can tell, I'm excited about the future.

"And frankly, there was another aspect to getting a coaching certification. Part of me is looking for some other kind of identification. I mean, "former ADM" doesn't cut it for very long. It's not the title I'll miss, but I do want to feel I have a professional identification.

"I've always carried with me in life this image of the builders of the great cathedrals. You know, one guy went in and laid down his stone and it made a difference. I've used that idea with my staff and I've used it with myself. I'd like to think that I've

put in a couple of stones in my life and when I die, it will have added to the place. It sounds corny, but I really believe it, that I will have made the world a bit better than when I first showed up."

CASE 3: Jim Hunter

Jim Hunter (pseudonym) always knew he'd want to retire when he had completed 30 years in the public service. He had been at the deputy minister level for more than a decade and accepted a special assignment to a central agency for his last year. The interview took place four years after his retirement.

"The prospect of retirement only began to take form only after I attended a pre-retirement course put on by the government, about six years before I left the public service. It primarily dealt with financial arrangements. I was seated beside another deputy minister and both of us realized that this was the first time, in so many years, that we were focusing on our personal, as opposed to our professional, lives. It was a bit of a wake-up call, particularly when one of the presenters told us we should have taken the course in our mid-40s. I started pondering what kind of life I would want have after so many years living within the structures of a public service career.

"My job had been very consuming. I'm an A-type personality to start with and that, combined with the pressure and grind of my career, meant I had little balance in my life. My blood pressure was higher than it should be. I got inadequate exercise. I secretly envied fathers who managed to keep their careers controlled enough to find time to coach their kids' sports teams. I felt I had no time flexibility, and there were periods when I seemed to be hanging on by my fingertips. I would go to concerts at the National Arts Centre but I found that music appreciation would give way to thinking about various crises at work.

"As I look back, I can see I made a successful transition to retirement despite the imbalance in my life and despite the adrenalin rush of a career, lived at too fast a pace but deeply satisfying, nonetheless. I made the transition into my current, wonderfully pleasant life, and I think what helped is that I was able to visualize my future.

"As I started planning to leave, I thought through quite systematically what was really important to me. In effect, it was very much the kind of analysis we do in our careers. What are the desired outcomes? What are the means of achieving them? How does one get from here to there? I knew I wanted to spend more time with family and friends. I had always loved history, exploring different cultures, ideas; I always had an avid curiosity. I enjoy physical exercise, such as tennis, as I do classical music. Before long, I had a list of all the things that had been significant during my life, or things that I wanted to do, but previously did not have time to do. As I examined the list, it became readily apparent how the hours I used to devote to my job would be employed after retirement. Like all good planning, I have made adjustments over the years, but not substantial ones.

"When I did leave, I had a nagging fear that I would, at a very deep level, miss the job, despite finding this new freedom. I was stepping into the unknown and I wondered how I'd react. I had held some interesting jobs that brought with them a good measure of decision making authority. I loved managing organizations, fascinated by the challenges. Would I miss all of this intensely? Would I miss making important decisions? Would I miss the status and perks that went with the jobs?

"On the whole, it was much easier than I expected. What I did find at first was that the rhythm of my life had disappeared. It wasn't an unpleasant feeling, just odd. I would see people going off to work and realize I didn't have to do that. I could

go out and get a newspaper and read it for a couple of hours. I could take long walks and muse about the world. But maybe because of that underlying uncertainty, I didn't give myself enough downtime. I had read that it's important to de-escalate the pressure and then build it up to where you want it to be—end the old way of life and build a new one. But I didn't do that. I was immediately offered a small, part-time contract to help out with an interesting government project, and I took it. It would have been wiser to take a longer break.

"As I worked at various contracts, I realized that I had no desire to be fully employed again. However, that's not to say I've severed all connections with my former life. I'm still very interested in the public service and I've very deliberately made a point of staying involved on various boards and organizations related to the public service. And of course, so many of my friends, both retired and still active, are from the public service.

"One of the things that happened when I retired was my wife and I went through a kind of role reversal. She was still working at that time, and so I took more responsibility for running our home and grew accustomed to the apartment being mine during the workday. Then three years later, she retired, and suddenly I found myself in the role of the traditional home spouse, having to adjust to someone else's presence. Certainly, the first two or three months after her retirement, we had more disagreements than usual. But the foundation of our marriage is strong and we talked things out. We understood we were both trying to find a new lifestyle.

"You have to develop new rhythms. It's a little bit like going back to the existential stage. It's the terror of freedom (will the new life be meaningful enough?) but also the wonder of freedom (we can do whatever we want). Now our lives have become full and active. I still do contracts from time to time, but I do not feel driven to find paid work. I am generally satisfied with my pension and what consulting income comes my way; indeed, I find just as much enjoyment from voluntary work as I do from paid. We divide our time between our city condo and our cottage. We see friends more and accept more invitations. I'm more often on the tennis court. We travel, and I'm examining the world around me in a way that was just not possible before. I've become heavily involved in my local community, with the pleasure of working with local business and city officials. I have never before found time to really get to know the community around me, let alone play a role in how that community evolves.

"I think one of the things that helped me make the retirement transition is the fact that I appreciate what I had achieved in my career. My public service career was a major part of my life and I look back on it with satisfaction. But my thoughts are much more often on the present and the future."

CASE 4: Carolyne Dupras

Carolyne Dupras (pseudonym) is a director general in the federal government. She plans to retire when she turns 55. This interview was conducted three years before her planned departure.

"I have been told by several people, including various bosses, that I could, that I should, become an assistant deputy minister. I've been in the public service since 1974, so this would be a wonderful climax to my career. I've thought about it very hard and decided, no. I'm leaving when I'm 55.

"I know myself well and I know that I couldn't live with anything except peak performance. So moving to an assistant deputy minister position, I think, would bring too much stress into my life and I'm not willing to put in every weekend, every evening. I'm not willing any more to let it take over my life. I've looked at the possibility and said to myself, I'm getting too old for this. It's just not

there anymore. My mind isn't there anymore. It's important but it's not that important.

"I feel that physically, spiritually and mentally, I'm not where I was ten years ago. My focus is shifting. I feel like I'm turning a page. And I'm torn. I'm torn between what has always driven me to succeed and a desire for a new kind of life. Believe me, it's not that I don't love my job, because I do, but I'm moving to a different place. And I know that to do that, I have to make room for me.

"I think everyone's worst nightmare is to retire and have nothing to do and find life boring, and then you begin to degenerate mentally and physically. Obviously, some illnesses we can't do anything about. In thinking about myself, I was concerned because my father had arthritis. And I have a lot of the characteristics—small-boned, etc.—that can lead to serious bone issues as you go through menopause. So about six years ago I started to do some weight training.

"Now I've started going to the gym three times a week. I'll be honest with you about that, it's a real struggle. To do that means I have to be out of here at 5:15 three times a week, but the pressure to be at meetings at 6:00 is enormous. I can say I'm not going to that meeting and then I get a flood of phone calls—where are you, we can't reschedule this—so resisting just creates huge stress. In my job now, I never eat lunch. There is no such thing as lunch. It does not exist in this organization. You do not have lunch. You work. Period. So meetings at lunch hour are scheduled every single day. And you're expected to be at meetings early morning, lunch and at night. No one asks for permission. It's an expectation. And if you say, I will eat lunch, I will take care of myself, everyone is supportive of your noble stand until it interferes with the meeting they want you to come to.

"I get to the point where I begin to resent the organization. I love the public service but I resent it to a certain degree for what it's done to me. This all-consuming drive is insidious. I can tell you how it happens. It's very gradual. First, you think you have to work 70 hours a week just until "we get over this hump." You're young and strong and you think, I can do this for a couple of months, no problem. Well, a couple of months becomes 20 years. Then you realize it never stops. When they see you can do it, they give you another file and then another and another one and you never get off the treadmill. That's why I tell young executives, do not agree to working that number of hours. Do not do it. Otherwise you get sucked into it and you can't get out. You can't get out anymore, because the bar by which people assess you and evaluate you goes way up.

"A lot of colleagues at my stage can't wait to leave. It's not that we don't love our jobs; it's the culture we can't stand anymore. I'll tell you a story. This happened the other day. A very senior person said to me that he thought all this talk about workload was just a reflex mantra, not real. He said, when he goes down into the garage at 6:30 or 7:00 at night, he can count the cars. "Where is everyone? They've gone home." I was too shocked to respond. But I can tell you in this department if I send an e-mail out at midnight, I will get responses. That's the reality.

"I guess it's pretty clear my work-life balance has been out of whack. A few years ago, I came pretty close to a burnout. I could see what was happening, and that's when I realized I have limitations and I started to think about my life as a whole.

"My partner and I haven't done any intense planning for retirement yet. Even though it's less than three years away, it still seems so off-in-the-distance. I did take a course about financial preparation a few years ago, and my partner and I are starting to get our lives organized. We're doing things like completing a major renovation, replacing appliances, saving up for a new car.

"I'm not really sure what I want to do in retirement. Well, I can tell you what I want to do for a little while—nothing. I want to do that for at least a year. The ultimate luxury for me will be to have a whole year, and maybe more if I want, of doing

what I want to do when I want to do it. I haven't had a long period of time just for me since I was 15. As for other activities, I'm not a person that needs to be going full speed all the time. I like to sit around in the morning with a coffee and read the paper.

"I have been asking myself if I'd be interested in volunteer work. I know there are some things I can't do; I'd rather not work with sick people or old people. My father was ill for an extended period of time when I was quite young, and it just brings back too many painful memories. But I'm a good organizer and communicator, and I can bring a lot of enthusiasm and energy to things. I'd like to use those skills to support certain causes, but I'm still thinking that one through. I know I should explore these areas right now so I can move into those fields when I retire, but I just don't have the time.

"I do plan to take golf lessons, because I think that's something I'd enjoy doing more of in the future. Golf here, golf in Florida. I like to learn new things. I enjoy that. So my plan, as far as it goes at this point, is to take a few university courses, but just as an observer. I don't want the pressure of papers and exams; I don't want a degree. I don't care about any of that any more, but I like to learn.

"You know, I spent 26 years of my career in another part of the federal service and if I were still there, I'd go to the top and say: I've given you all these years of my life and I'd like the opportunity, in the last months of my career, to slow down a bit, to still contribute but to slow down a bit. I'd feel comfortable doing that. But I've only been in this department a year and a half. This department owes me nothing."

CASE 5: Jack Moffit

Jack Moffit (pseudonym) was 55 when he left the federal public service through a buy-out during a downsizing. He was a director general at the time of his departure. At the time of the interview, he had been retired for five years. He describes his transition into retirement as difficult.

"I've been retired about five years now, and I can finally say life is great. I'm really happy now, but I have to admit it's been a rocky road.

"It wasn't for a lack of planning. In my case, I started thinking about this way back around 1985, about when downsizing started. They say only the paranoid survive and so, being a little paranoid myself, I kept wondering if I was the next one for the axe. At first it's the secretaries, then the non-performers go, but eventually you start to cut at the management level and so I thought, maybe I'm up for grabs. So I started thinking about leaving a good ten years before I did. I took the Canadian Securities Course and became a Certified Financial Planner, all with a view to getting myself organized for retirement.

"My actual leaving was kick-started by another round of downsizing. We all knew this would be a big one. I looked around the management table and concluded I was the oldest guy there at my level, and the only one eligible for a pension and a buyout, and I realized I was a natural candidate. So I thought I'd beat them to the punch and try to work out a better deal than the one I would be offered.

"I asked myself whether I could really live on an income from my financial planning work and I decided I couldn't. So I looked around what was

happening in my own department, and I realized it was implementing a phased transfer of an activity with which I was familiar to the private sector. I thought, why don't I take it and run with it. It was only a two-year contract and without the buyout, I could not afford the risk. But with the buyout, it became financially feasible. Management accepted the proposal, as it assisted the downsizing and they knew I could do the project.

"My plan was to go from government to the private sector for a couple of years and then peacefully move into retirement. I saw myself as finally slowing down and enjoying things a bit more. Frankly, my last few years in government were not much fun. People were being laid off. Everyone was under terrific stress. There was nowhere you could turn to escape it. You had to respond instantly to requests from management and ministers; you were working long, long hours on little notice. All the things I had loved doing and used to do, marathon running and canoeing and skiing, gone. My bike was so old. I couldn't get replacement parts. My fishing equipment had rusted out. All the stuff that I loved had just disappeared from my life. Somehow or other I got caught up in this maelstrom of hours and I lost control of my agenda. So I left for the private sector and I thought finally life would be less hectic.

"It wasn't. The privatized project was very complex and turned out to be a harder sell than anyone had imagined. The upshot was that I had badly underestimated the amount of time it would take. And I badly underestimated how much travel would be involved. I was back into the grind of long, long days, a lot of travel, a lot of exhaustion. So there I was, ostensibly easing into retirement but in reality just as busy and more dissatisfied than ever.

"When the contract was over, I tried to do a bit of part-time consulting, but in my specialty, which is financial planning, I found I had to do it full time or not at all. It is a full-time job keeping up with events, and the clients need you when they need you. I decided to stop working, period.

"Now, I would have argued that I was better prepared for retirement than anyone I knew. I'd been giving financial counseling for heavens sake! Intellectually, I had read and absorbed all this information and intellectually, I was telling people what they had to worry about, but there's a big difference between that and actually doing it. I really, really didn't understand.

"First of all, I found I was becoming disconnected from the business world and all the issues I used to deal with on a daily basis. Apart from reading and listening to the news, I realized after a couple of months that I just wasn't as plugged in anymore. And along with that came the sense that no one wanted to talk to me about those issues anymore. I'm just me. I'm no longer director of this or director general of that. I had a hard time coming to grips with that. I still miss it, but at least I am accepting it now.

"The other thing was that I had a great sense of guilt. All my adult life I've been working. Even in university you're preparing yourself for work; you've got deadlines to meet and so on. All of sudden it's Tuesday and I want to go for a walk or bike ride, but everybody else is working. Shouldn't I be working, too? Why am I not working? For the first month or two it was okay, because it's kind of like being on holiday. But then I started to feel conspicuous and embarrassed, as if I were goofing off or not contributing. That feeling has eased off. I think I've come to terms with that.

"The other tough thing was finding things to do. In the beginning, I just thought I'd do more golf and gardening and a couple of other things I enjoyed. It didn't work. I got bored. I got ticked off. You have to know yourself, and for me, I realized I need a high level of activity and a lot of variety. I don't marathon anymore but I still need that sense of intensity. What's really helped me here is my "Thursday (morning) Club." It's just a bunch of guys who get together and do something for a few hours every Thursday morning. Skating on the canal or sitting in the courthouse and watching our justice system at work or going to an exhibit or whatever seems interesting.

No obligations. If you can't make it one week, no problem, come the next. But to me variety is important. I've always thought I'd like to understand classical music better and I'd like to take a course on that.

"In retrospect, I probably should have asked for some help at some point, gone beyond talking to my wife and friends. But that just wasn't my way. And life has actually turned out well. My wife handled her own retirement better than I did, maybe because she wasn't out in the workforce as long. And certainly when we were first retired and home together, it was stressful. I was at loose ends and so frustrated, because I thought I had it all planned out. I'm not easygoing anyway, but I think I was really, really difficult. And my wife won't disagree. From what I've seen among friends and acquaintances, retirement puts a big strain on a lot of marriages. The kids are gone, so the common interest isn't there. You're into a period of rediscovery. You look at your spouse and ask, who are you? And is this where I want to be?

"My wife and I are enjoying retirement. She's an avid golfer and got heavily involved with our club. I've done a bit of work with our community association but frankly, that's not where my interests lie. We travel a fair amount, and we actually got to know each other better through travel. Two or three weeks of holidays is one thing, but travelling with someone for extended periods is different. You really learn about the other person's interests.

"My retirement experience taught me that I need a variety of activities and although I'm very physically active now, I've started to plan for the time when life may be a bit more sedentary. I watch the stock markets carefully and it's becoming an absorbing and fascinating occupation. Maybe I'll take that course in classical music."

5

PART 5
ADDITIONAL SOURCES OF INFORMATION

Books

Alborn, Mitch, *Tuesdays with Morrie: An Old Man, a Young Man, and Life's Greatest Lesson,* (New York: Broadway Press, 2002).

Anthony, Mitch, *The New Retire-Mentality: Planning Your Life and Living Your Dreams... At Any Age You Want* (Dearborn Publishing, 2001).

Atchley, Robert C., *Social Forces and Aging 9th Ed.* (Belmont, CA: Wadsworth, 2002).

Atchley, Robert C., *Continuity and Adaptation in Aging: Creating Positive Experiences* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1999).

Bridges, William, T*he Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001).

Bridges, William, *Transitions, Making Sense of Life's Changes,* (Cambridge, Massacusetts: Perseus Books, 1980), p. 5 and p.112

Bond, David and Diane Bond, *Future Perfect: Retirement Strategies for Productive People* (Vancouver:Douglas & McIntyre, 2002).

Cohen, D. Gene, *The Creative Age: Awaking Human Potential in the Second Half of Life* (HarperCollins, 2000).

Cort-Van Arsdale, Diana and Phyllis Newman, *Transitions: A Woman's Guide to Successful Retirement* (Harper Collins, 1991).

Hétu, Jean-Luc, *Psychologie du Vieillissement* (Montréal: Editions du Méridien, 1988)

Kerr, Robert, *The Only Retirement Planning Guide You'll Ever Need* (Penguin Books of Canada, 1998).

Langlois, Christine. *Healthy Together: A Couple's Guide to Midlife Wellness* (Toronto: McGraw-Hill, 2000).

Otterbourg, Robert K, *Retire and Thrive: Remarkable People Share Their Creative, Productive and Profitable Retirement Strategies* (Washington: Kiplinger Books, 1999).

Tafler, David, *50+ Survival Guide: Winning Strategies for Wealth, Health and Lifestyle* (ITP Nelson, 1998).

Publications

Treasury Board of Canada Secretariat publications:
(On-line version accessible to public service employees only)

- *Your Pension Plan*
  Available on-line at: http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/pensions/YPP_e.html
- *Succession Planning for Corporate Knowledge Transfer—A Guide for Managers and Human Resource Specialists*
  Available on-line at: http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_e.asp

Marshall, Victor and Margaret M. Mueller, *Rethinking Social Policy for an Aging Workforce and Society: Insights from the Life Course* (CPRN Discussion Paper No. W18, May 2002).
Available on-line at
http://www.cprn.com/cprn.html

Nininger, James R., *Leaving Work: Managing One of Life's Pivotal Transitions* (Ottawa: The Conference Board of Canada, November 2002).

Watson Wyatt Worldwide, *Phased Retirement-Reshaping the End of Work*, 2001.
Available on-line at
http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-269&page=1#

Web Sites:

Government of Canada

http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/aw-retirement-en.cfm
This Labour Canada site includes information on the importance of retirement, the legislative framework, an overview of the Canadian retirement income system and retirement options. It also discusses the importance of planning.

http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/index_pages/whatsnew_e.htm
Health Canada's web site dedicated to seniors' issues.

(accessible to public service employees only)
http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=e&sub_id=957
See section on Pension Plan and Retirement Planning

http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=e&sub_id=1708
See section on Corporate Knowledge Transfer

http://publiservice.gc.ca/hr/psb/pension_corner/lifeplan/lifeplan.html
Life Plan web site offers tools to ensure you have a "happy, healthy and financially secure" retirement.

Associations

www.50plus.com
The Canadian Association of Retired Persons (CARP)

http://www.aarp.org
The American Association of Retired Persons (AARP)

http://www.sfu.ca/iag/
The International Association of Gerontology

Health

www.realage.com
Visit this site to determine your "real age"-- the age of your body, based on how well you have maintained it (physically, mentally, spiritually). This site also has a lot of useful facts and tips on how to become and remain healthy.

www.longevityworld.com
This site addresses subjects related to longevity, such as spirituality.

http://www.health.harvard.edu/
Harvard Health Publications, Harvard Medical School. This site provides information and tips on how to stay healthy.

Women

http://www.agingfocus.com/
The National Centre for Women and Retirement Research

http://www.midlifementor.com/
This site provides advice personal and career coaching for professional women at midlife.

http://www.seniorwomen.com/
This site covers a variety of topics for women 50 and older.

Work/Volunteer

http://www.idealist.org/
Idealist is a comprehensive directory of non-profit and volunteering resources initiated by Actions Without Borders.

http://www.seniorjobbank.com/Canada/
Senior Job Bank Canada is a non-profit referral service to help older Canadians find employment.

Other

www.2young2retire.com
General information on retirement and true stories of what people do in this phase of life.

http://www.utoronto.ca/lifecourse/deptinfo.htm
Institute for Human Development, Life Course and Aging, University of Toronto.

http://www.yorku.ca/retire/
Retirement Planning Centre, York University, Toronto

http://www.aging.unc.edu/research.html
University of North Carolina Institute on Aging

École de la fonction publique du Canada
Canada School of Public Service

CCG CCMD

LA FONCTION PUBLIQUE EN TRANSITION

AU-DELÀ DE LA VIE PROFESSIONNELLE :

RÉFLEXIONS SUR LE CHEMIN À PARCOURIR

Un projet du CCG réalisé par
James R. Nininger, Ph.D.
avec l'appui de
Linda Scourtoudis, MBA,
adjointe à la recherche

Canada

Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development

CCG
CCMD

LA FONCTION PUBLIQUE EN TRANSITION

AU-DELÀ DE LA VIE PROFESSIONNELLE :

RÉFLEXIONS SUR LE CHEMIN À PARCOURIR

Un projet du CCG réalisé par
James R. Nininger, Ph.D.
avec l'appui de
Linda Scourtoudis, MBA,
adjointe à la recherche

Canada

Pour de plus amples informations ou des exemplaires de cette publication, veuillez vous adresser au Groupe de la recherche et des relations universitaires du Centre canadien de gestion.

Téléphone : (613) 943-5807
Télécopieur : (613) 992-3663
Couriel: publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions émises dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion.

© Centre canadien de gestion, 2003

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Nininger, J. R.

La Fonction publique en transition. Au-delà de la vie professionnelle : réflexions sur le chemin à parcourir

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : The Public Service in transition. Moving beyond the workplace: exploring life's journey.
Publiée aussi sur l'Internet
ISBN 0-662-67217-8
N° de cat. SC94-97/2003

1. Canada – Fonctionnaires – Retraite.
2. Retraite – Canada – Planification.
3. Hauts fonctionnaires – Retraite – Canada.
4. Préretraite – Canada.
5. Fonction publique – Canada – Retraite.
I. Scourtoudis, Linda.
II. Centre canadien de gestion.
III. Titre.
IV. Titre : The Public Service in transition.
Moving beyond the workplace: exploring life's journey.

JL111.E93N55 2003   352.6'9'0971   C2003-980098-9F

Message de la présidente du Centre canadien de gestion

C'est au cours de mon mandat de greffière du Conseil privé qu'est né le concept de « La Relève ». Les données démographiques montraient clairement qu'un nombre considérable de cadres supérieurs et moyens prendraient leur retraite durant la prochaine décennie et que la fonction publique devait donc se pencher sur la question prioritaire de la transition des effectifs. De façon particulière, la question du recrutement et du développement de la prochaine génération de leaders revêtirait une importance capitale.

Après une période marquée par la réduction des effectifs et des mesures de compression des coûts, les ministères et les organismes étaient confrontés à la perspective d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ils ont donc cherché à accroître leur capacité de planification en matière de ressources humaines, car ils se rendaient compte qu'il s'agissait là d'une question opérationnelle urgente. De nouvelles initiatives portant sur la planification de la relève, le transfert du savoir collectif et la conservation du personnel ont donc été élaborées.

Dans le cadre des dimensions organisationnelles, il faut tenir compte des besoins de l'individu. En ce qui concerne les fonctionnaires, dont la majorité consacrent toute leur carrière au service de l'État, aller au-delà de la vie professionnelle peut présenter tout un défi à relever. Quels facteurs contribuent au succès de la transition et que pouvons-nous apprendre de ceux et celles qui nous ont précédés? Voilà le but du présent rapport.

Nous sommes très reconnaissants envers M. James Nininger qui s'est joint au Centre canadien de gestion à titre de collaborateur émérite, après 23 années de service dans les fonctions de chef de la direction du Conference Board du Canada. Les études approfondies et les entrevues en profondeur qu'il effectue auprès des cadres, tant dans le secteur privé que dans le secteur public, nous fournissent des renseignements utiles, à mesure que nous avançons à ce stade-ci de la vie. Les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines, à qui il revient au sein de leurs organismes de donner conseils et appui, se doivent de prendre connaissance des conclusions de cette recherche.

Ce qui m'a tout particulièrement touchée en lisant les histoires présentées dans ce rapport, c'est le niveau d'engagement vis-à-vis de la fonction publique que témoignent ceux et celles qui ont été interviewés. Ils y soulignent toute l'importance qu'ils ont attribuée à leurs carrières et le degré de satisfaction qu'ils en ont retiré, au détriment bien souvent de leur vie personnelle. Le succès futur de la fonction publique reposera en grande partie sur les moyens que nous trouverons pour appuyer ceux et celles qui ont tant contribué au bien-être des Canadiennes et des Canadiens.

Jocelyne Bourgon

AVANT-PROPOS

Environ 18 mois avant de quitter mon poste de chef de la direction du Conference Board du Canada, je me suis mis à songer sérieusement à la prochaine étape de ma vie. Ma réflexion comportait, entre autres, des entretiens avec d'autres personnes qui avaient déjà pris leur retraite, pour me renseigner sur leurs expériences.

J'ai beaucoup appris. J'ai découvert que la retraite n'est pas une destination après la carrière; il s'agit plutôt d'une étape dans un long cheminement. Ce voyage, il est entrepris à titre individuel, car le chemin à parcourir est différent pour tout le monde. J'ai aussi constaté que la plupart de ces voyageurs réussissaient à faire la transition du travail, tandis que d'autres hésitaient ou avançaient d'un pas trébuchant sur le chemin de la vie.

Ces observations m'ont incité à explorer davantage l'expérience de la retraite, non seulement pour mon avantage personnel, mais aussi au nom des autres que je pourrais aider. Ainsi est né un projet de recherche exhaustive auquel je me suis consacré au cours des deux dernières années.

Au moment de mon départ du Conference Board, Mme Jocelyne Bourgon, présidente du Centre canadien de gestion (CCG), m'a invité à devenir un collaborateur émérite du CCG, pour que je puisse poursuivre mes intérêts de recherche et incorporer dans mes travaux le secteur public fédéral. J'ai accepté avec empressement cette offre délicate. L'expérience que j'ai acquise s'est avérée très enrichissante et cette publication est un des produits découlant du projet Cadres en transition entrepris auprès du CCG. Je tiens à la remercier pour l'intérêt et l'appui qu'elle a témoigné à l'égard du projet.

L'équipe au sein du CCG a apporté une collaboration très utile à divers aspects du projet. Tout particulièrement, M. Raymond D'Aoust, directeur général, Recherche et planification stratégiques, au moment de mon entrée en fonction au CCG, a manifesté beaucoup d'enthousiasme à l'endroit du projet et de ses possibilités. M. Richard Rochefort, directeur général, Événements d'apprentissage, a fourni d'excellents conseils sur la coordination des groupes de discussion que nous avons organisés dans le cadre de nos travaux, surtout en ce qui concerne les séries thématiques de trois séances.

M. Jim Lahey, secrétaire délégué, Réforme des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, a apporté un grand soutien au projet et en a été l'un des principaux commanditaires. Il a été d'une grande obligeance pendant ses temps libres et il nous a fourni du financement supplémentaire à l'appui de l'élément recherche des travaux.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Mme Linda Scourtoudis, analyste de recherche et de politique, qui a agi à titre d'adjointe à la recherche et qui a participé à tous les aspects du projet au CCG.

Je voudrais aussi remercier Mme Marilyn Arditti, en détachement de Développement des ressources humaines Canada, ainsi que Mme Hélène Godreau, adjointe administrative, pour leur concours au projet.

Et en fin de compte, tous mes remerciements à la centaine de cadres dans les secteurs public et privé qui ont bien voulu échanger leurs histoires avec moi. Ils sont au cœur des constatations de ce rapport.

James R. Nininger
Collaborateur émérite

REMERCIEMENTS

Le Centre canadien de gestion (CCG) tient à souligner l'apport des personnes suivantes, qui ont participé aux séries thématiques Cadres en transition au cours de l'automne 2002 et à l'atelier sur le maintien des connaissances organisationnelles à l'heure de la transition animé dans le cadre du Sommet de l'apprentissage de 2002, et tous ceux dont les commentaires et les réflexions ont éclairé ce rapport.

Rick Baxter
Programme des anciens
Statistique Canada

Rosemary Billings
Championne maintien et transfert
du savoir collectif
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Nancy Conroy
Présidente
RTC Services

Wayne Corneil
Expert-conseil principal
Association professionnelle des cadres supérieurs
de la fonction publique du Canada

Nancy Cutler
Directrice générale
Environnement Canada

Pierre de Blois
Directeur exécutif
Association professionnelle des cadres supérieurs
de la fonction publique du Canada

John Edwards
Ancien commissaire
Service correctionnel du Canada

R.M. Emond
Sous-ministre adjoint
(finances et services du ministère)
Défense nationale ; et
Président
Association professionnelle des cadres supérieurs
de la fonction publique du Canada

Ivan Fellegi
Statisticien en chef du Canada
Statistique Canada

Marc Gagnon
Ancien directeur général
Bibliothèque nationale du Canada et Archives
nationales du Canada

Andrew Graham
Ancien sous-ministre adjoint
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Mark Hammer
Analyste de recherche
Commission de la fonction publique

James Lahey
Secrétaire délégué – Réforme des ressources
humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Yvonne Latta
Directeur général
Transports Canada

Paul Lefebvre
Conseiller principal, coaching et leadership,
Secrétariat central des SMA
Le Réseau du leadership

Doug Lindley
Sous-ministre adjoint invité
Le Réseau du leadership

Evert Lindquist
Attaché de recherche honoraire
Agriculture et Agroalimentaire Canada

Faye Linseman
Directrice et membre du comité exécutif, club du quart de siècle
Agence des douanes et du revenu du Canada

Graham Lowe
Professeur, département de sociologie, Université de l'Alberta
Agrégé de recherche et ancien directeur
Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

Colette Nault
Directrice générale
Environnement Canada

James E. Page
Directeur, innovation et services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Peter Sterne
Directeur exécutif, gestion des conflits
Défense nationale

Ginette Stewart
Ancienne sous-ministre adjointe
Le Réseau du leadership

Tom Stewart
Directeur exécutif,
Secrétariat central des SMA
Le Réseau du leadership

Georges Tsaï
Collaborateur émérite
Centre canadien de gestion

Le CCG tient à souligner l'apport de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada pour sa collaboration aux séries thématiques Cadres en transition.

L'auteur tient également à remercier les organismes qui ont appuyé le projet à ses débuts en 2000. Leurs contributions ont permis d'établir les fondements de cette étude :

Mercer Human Resource Consulting a fourni des données essentielles sur les tendances en matière de retraite au Canada, en plus d'animer trois ateliers pour hauts gestionnaires au cours desquels le cadre de travail de ce rapport a été mis à l'essai.

La firme d'experts-conseils en transition de carrière Miller Dallas Inc., dont le groupe responsable des cadres supérieurs s'est intéressé au projet dès le début et qui a établi les premiers contacts avec plusieurs personnes qui ont été interrogées dans le cadre de ce projet.

Le Conference Board du Canada a appuyé les travaux préliminaires de ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 1 VUE D'ENSEMBLE

À propos de l'étude 3
Contexte 5

PARTIE 2 LES LEÇONS APPRISES

1. Voyez la retraite comme une étape du parcours et non une destination 12
2. Profitez de la vie pendant que vous êtes encore au travail 15
3. Préparez-vous à quitter – le jour du départ viendra, tôt ou tard 21
4. Accordez-vous un temps d'arrêt après votre départ 29
5. Renouez et redécouvrez vos relations le long du parcours 32
6. Tirez le meilleur parti de cette étape de votre vie 36

PARTIE 3 RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS 43

PARTIE 4 RÉCITS PERSONNELS – EXPÉRIENCES DE TRANSITION VÉCUES 47

PARTIE 5 SOURCES DE RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELLES 59

PARTIE 1
VUE D'ENSEMBLE

À PROPOS DE L'ÉTUDE

La présente étude a été entreprise pour découvrir ce qu'on pourrait apprendre de l'expérience des cadres supérieurs modèles qui ont quitté leur emploi ou qui comptent le faire. Quelles habiletés ont-ils eu à mettre à profit au cours de leur expérience de transition et quelles leçons peut-on en tirer?

Sur une période d'un an, on a effectué plus de 100 entrevues de cadres supérieurs des secteurs public et privé. L'échantillon comprenait des personnes qui étaient déjà à la retraite depuis un certain temps, d'autres qui venaient tout juste d'effectuer la transition et d'autres encore qui s'apprêtaient à quitter leur travail. Parmi ceux qui étaient déjà à la retraite, on comptait des personnes de différents âges qui avaient quitté par choix personnel. On comptait également des départs volontaires qui s'inscrivaient dans le cadre d'initiatives de réduction de personnel, ainsi que des gens forcés de quitter leur emploi, ou qui ont pris leur retraite pour des raisons de santé.

Les personnes interrogées comprenaient des hommes et des femmes, des gens mariés et des célibataires. Dans certain cas, le conjoint de la personne retraitée a aussi été interrogé. Dans le cas de couples, les personnes interrogées comprenaient des hommes dont les épouses étaient encore sur le marché du travail et des femmes dont les maris étaient encore au travail et, parfois, les deux conjoints avaient quitté le marché du travail. Les 60 personnes interrogées provenant du secteur privé comprenaient des présidents-directeurs généraux et des premiers vice-présidents. Les 40 autres personnes interrogées provenaient du secteur public et comprenaient des sous-ministres, des sous-ministres adjoints et d'autres cadres supérieurs, ainsi que des dirigeants d'organismes. La grande majorité provenait de la fonction publique fédérale. Quelques personnes interrogées avaient œuvré auprès de la fonction publique provinciale, au palier municipal, ou dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

La présente étude porte sur les entrevues du secteur public et intègre les aspects pertinents du milieu de travail de la fonction publique fédérale. Les différences avec les pratiques du secteur privé sont indiquées.

Les personnes interrogées n'ont pas été choisies au hasard. Dans la plupart des cas, elles étaient des personnes que l'auteur avait connues au cours de sa carrière de président et de premier dirigeant du Conference Board du Canada. Sans aucune exception, les personnes invitées à participer à l'étude ont accepté avec enthousiasme, souvent en soulignant l'importance fondamentale de l'objet d'étude, et son à-propos étant donné le vieillissement de la population active.

En outre, quelque 20 entrevues additionnelles ont été réalisées auprès d'experts dans le domaine de la retraite en particulier et dans les transitions de la vie en général, et comprenant des praticiens, des universitaires et d'autres chercheurs.

Enfin, on a examiné la littérature sur le sujet. Cet examen s'est révélé beaucoup plus considérable que prévu et a couvert des domaines comme la théorie du développement à l'âge adulte, le stress et ses modes de gestion, le vieillissement et la gérontologie, et l'équilibre entre la vie et le travail.

Le présent rapport s'ajoute à un rapport initial sur le projet de recherche publié par le Conference Board du Canada en novembre 2002, intitulé *Leaving Work: Managing One of Life's Pivotal Transitions*. Ce rapport présentait les principales leçons de la recherche et était axé sur des exemples et des études de cas du secteur privé.

Les leçons

L'analyse des entrevues, à la fois celles des personnes qui ont réussi leur transition et celles qui ont connu des difficultés, a abouti à six principales leçons de vie relatives à la retraite :

1. Voyez la retraite comme une étape du parcours et non comme une destination.
2. Profitez de la vie pendant que vous êtes encore au travail.
3. Préparez-vous à quitter – le jour du départ viendra, tôt ou tard.
4. Accordez-vous un temps d'arrêt après votre départ.
5. Renouez et redécouvrez vos relations le long du parcours.
6. Tirez le meilleur parti de cette étape de votre vie.

En prenant connaissance des leçons, on gardera à l'esprit ce qui suit :

- Même si les leçons sont présentées séparément, elles sont reliées les unes aux autres et doivent être lues en conséquence. De plus, elles ne sont pas présentées selon un ordre de priorité et ne doivent pas être perçues comme une séquence.
- Les leçons ne traitent pas de planification financière. Les personnes interrogées ont souligné l'importance d'une bonne planification financière et certaines ont fait part de leur étonnement du peu de gens vraiment au courant de leur situation financière, même à un ou deux ans de leur retraite. Une bonne situation financière est la base d'une transition réussie. Il existe ailleurs une abondante documentation sur cet aspect de la planification de la retraite.

À qui s'adresse ce rapport

Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude étaient des cadres supérieurs. Le présent rapport intéressera leurs collègues, qu'ils soient sur le point de quitter le milieu de travail ou déjà retraités.

Il intéressera également un groupe élargi de fonctionnaires. Les commentaires qui ont suivi plusieurs présentations, les discussions avec des praticiens et un examen de la littérature sur le sujet, tout s'accorde pour constater que les leçons de cette étude sont applicables à un vaste ensemble d'individus.

Les participants à plusieurs des présentations comprenaient un certain nombre de gens dans la trentaine. Même si l'étude ne leur était pas particulièrement adressée, on leur a demandé leur opinion sur la pertinence des conclusions en ce qui les concerne, à leur âge et à cette étape de leur carrière. La réponse a été claire : l'importance de diversifier sa vie et de développer des intérêts et des activités qui vous accompagneront le reste de votre vie est une leçon pertinente à tout âge.

Enfin, l'étude intéressera les experts en ressources humaines, les gestionnaires d'employés qui prévoient la retraite, les formateurs en milieu de travail et autres personnes responsables de dispenser support et orientation au sein des organisations.

Retraite

Une précision d'abord au sujet du mot « retraite ». Plus j'écrivais, plus j'hésitais à utiliser le mot. D'une part, les gens comprennent sa signification comme une transition entre le milieu de travail et la phase suivante de la vie. D'autre part, le mot est lourd de signification, et revêt souvent une connotation péjorative. Pour cette raison, je me suis battu avec la langue pour saisir le sens véritable de cet événement, de cet épisode, de ce moment dans le temps. Je me suis arrêté souvent sur le mot « transition » parce que je crois qu'il exprime mieux le flux ou le mouvement qui est l'essence même de cette expérience. Mais je n'abandonnerai pas le mot « retraite »; la signification du mot se précisera au fur et à mesure qu'évolueront notre compréhension et notre appréciation de l'expérience qu'il représente.

CONTEXTE

Ce projet a été entrepris dans le but d'aider la fonction publique fédérale à traiter des aspects individuels et collectifs de certaines tendances démographiques majeures.

Tendances au Canada

- La composition de la population change rapidement. La proportion de personnes âgées augmente de plus en plus.
- Ces adultes vivent plus longtemps.
- L'âge moyen auquel ils prennent leur retraite est à la baisse.

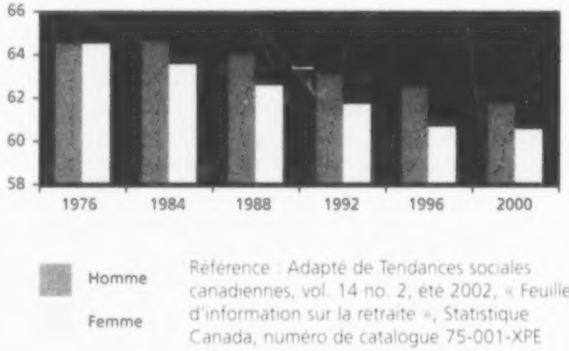
Examinons ces tendances brièvement.

En premier lieu, le pourcentage de Canadiens âgés de plus de 65 ans a connu une augmentation soutenue au cours des trois dernières décennies (de 8 % en 1971 à 13 % en 2001) et devrait continuer d'augmenter au cours des deux prochaines décennies (de 14,2 % en 2010 à 18 % en 2020). Nous avons également constaté un accroissement tout aussi rapide du groupe des 45-64 ans (de 23 % en 2001 à 29,4 % en 2015)[1].

Deuxièmement, en 1920-1922, l'espérance de vie était de 59 ans chez les hommes et de 61 ans chez les femmes[2]. En 1990-1992, elle était de 75 ans chez les hommes et de 81 ans chez les femmes. En 2002, l'espérance de vie était de 76 ans chez les hommes et de 82 ans chez les femmes. Cette augmentation signifie que les gens vivent plus longtemps à la retraite[3].

Troisièmement, l'âge moyen des Canadiens au moment de la retraite a chuté de manière importante au cours des dernières décennies, et ne s'est stabilisée que dernièrement. Diagramme 1 démontre cette tendance. En 1976, l'âge médian au moment de la retraite était de 65 ans chez les hommes et les femmes. Dès 2000, cet âge était de 62 ans chez les hommes et de 61 ans chez les femmes. Les employés du secteur public (éducation, santé et services sociaux, fonction publique) sont les plus jeunes à prendre leur retraite. Dans ce secteur, l'âge médian des personnes qui ont pris leur retraite entre 1996 et 2000 était de 58,1 ans, ce qui est beaucoup plus bas que ceux qui ont pris leur retraite du secteur privé (61,8 ans) et les travailleurs autonomes (65 ans) au cours de la même période[4].

Diagramme 1
Âge médian à la retraite



Référence : Adapté de Tendances sociales canadiennes, vol. 14 no. 2, été 2002, « Feuille d'information sur la retraite », Statistique Canada, numéro de catalogue 75-001-XPE

Tendances dans la fonction publique fédérale

Le diagramme 2 démontre que l'effectif de la fonction publique fédérale vieillit. La différence d'âge médiane entre les groupes de relève (cadres intermédiaires) et les cadres supérieurs rétrécit. Par exemple, en 2002, l'âge médian des employés faisant partie des groupes de relève était de 48 ans et l'âge médian des cadres supérieurs était de 51 ans. Selon les prévisions, ces profils d'âge ne sont pas appelés à changer à l'avenir en raison de l'accroissement de l'embauche de travailleurs plus âgés ayant un niveau d'instruction plus élevé[5].

Le diagramme 3 illustre les tendances en matière d'âge de la retraite pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. L'âge de la retraite est à la baisse pour l'ensemble des employés, diminuant de 59,03 ans en 1990-1991 à 57,29 ans en 2001-2002. Cette baisse est un peu moins prononcée dans la catégorie Direction (EX) où l'âge de la retraite est passé de 59,40 ans à 58,21 ans pour la même période[6].

La Commission de la fonction publique (CFP) a récemment publié ses estimations des départs de la fonction publique fédérale au cours des prochaines années. La CFP prévoit que 45 % de l'effectif permanent actuel aura quitté la fonction publique d'ici 2010-2011. La majorité de ces travailleurs prendront leur retraite, mais environ le tiers quittera pour d'autres motifs, y compris pour occuper un emploi à l'extérieur de la fonction publique. Le taux de départ augmentera de 3,6 % en 2001-2002 à 5,5 % en 2010-2011[7].

Selon les prévisions de la CFP, le taux de départs chez les cadres supérieurs sera plus élevé que celui des autres groupes d'employés de la fonction publique, parce que ce groupe est plus âgé. Selon les estimations, entre 6,8 % et 7,8 % des cadres supérieurs quitteront la fonction publique chaque année durant la période précitée. De plus, selon le rapport, ces estimations ont été préparées à partir de tendances historiques et sous-estiment le taux réel de départs, ce qui s'expliquerait en partie s'il y a déclin de la compétitivité de la fonction publique fédérale.

Un récent sondage réalisé par l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique fédérale (APEX) fournit plus de détails à ce sujet. Les deux tiers des répondants de ce sondage prévoient quitter leur emploi avant d'être admissibles à une pleine pension, si l'on ne parvient pas à résoudre certains enjeux fondamentaux comme la charge de travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Selon le sondage APEX, 40 % des répondants prévoient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années et 75 % des répondants prendront leur retraite au cours des dix prochaines années[8]. Par ailleurs, les résultats du Sondage pour l'ensemble de la fonction publique – 2002 indiquent que 48 % des cadres supérieurs prévoient quitter au cours des trois prochaines années[9].

En résumé, la situation démographique de la fonction publique fédérale est claire. L'effectif vieillit et le nombre de fonctionnaires qui prendront leur retraite augmentera considérablement d'année en année au cours de la prochaine décennie.*

Faire la transition – la vie après la vie professionnelle

Que savons-nous de ceux qui font la transition entre le travail à temps plein et les autres activités que nous appelons communément la retraite? Nous savons que pour la majorité, la transition est assez facile et ces gens vivent une vie heureuse et bien remplie. Toutefois, la recherche nous indique que près de 30 % des retraités éprouvent de la difficulté

* Le rapport de la CFP et un document subséquent intitulé *Réexamen de la relève de la direction : planification du renouvellement dans la fonction publique* concluent que l'enjeu de la perte de cadres supérieurs expérimentés peut être résolu, compte tenu de l'ampleur du groupe de relève. Ceci dépendra bien sûr de plusieurs facteurs. Il faut en l'occurrence déterminer si les membres de ce groupe sont capables, prêts et intéressés de prendre la relève des cadres supérieurs.

à s'adapter à cette nouvelle étape de la vie[10]. Certains éprouvent des problèmes sérieux comme le déni de la réalité, la peur, la lassitude, des sentiments d'inutilité, le stress, la maladie, la dépression, et dans certains cas extrêmes, des tendances suicidaires et la mort[11].

De plus, la recherche démontre que les personnes qui éprouvent les plus grandes difficultés sont celles qui :

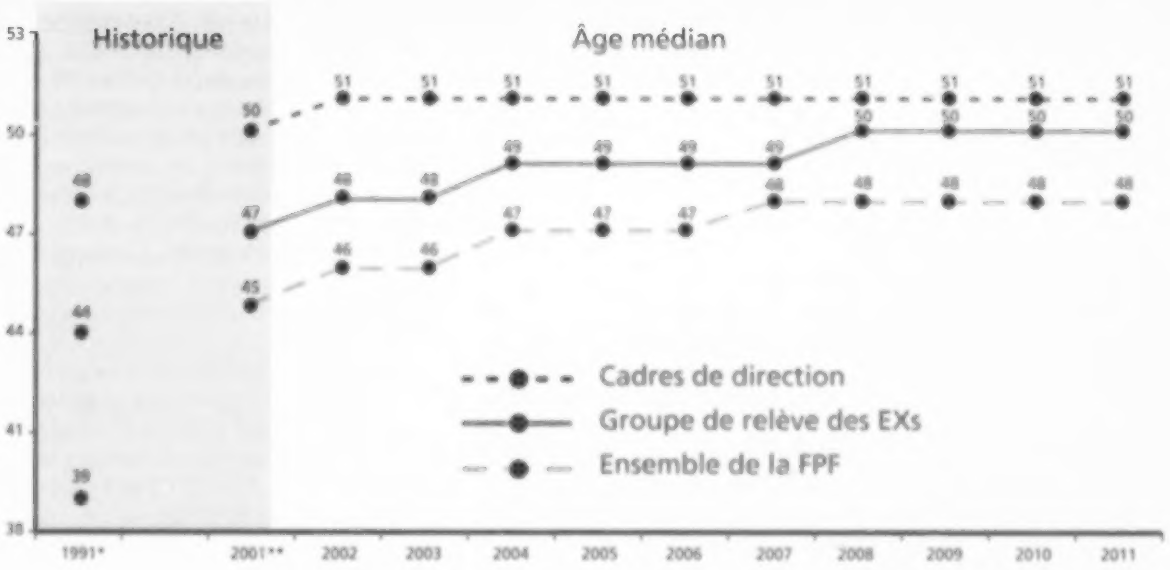
- perçoivent le travail comme un élément fondamental de leur identité et qui s'adonnent à peu d'activités autres que le travail;
- manquent de souplesse face au changement;
- gardent un lien psychologique profond avec l'emploi qu'ils ont quitté;
- sont extrêmement engagées envers leur travail et qui n'ont pas atteint leurs objectifs professionnels;
- sont forcées de prendre leur retraite;
- sont en mauvaise santé ou dont le niveau de revenu est insuffisant;
- manquent de soutien social et de réseaux.

Ces résultats découlent de projets de recherche traitant de la population active générale, et non de recherches spécifiques aux cadres. Au cours de la présente étude, plusieurs des personnes interrogées étaient d'avis que la proportion de cadres supérieurs qui éprouvent des difficultés de transition serait plus élevée, et qu'elle se situerait plutôt dans les 40 % ou 50 %. Il n'y a pas de recherche récente qui pourrait confirmer cette opinion. Toutefois, une étude réalisée il y a plusieurs années indiquait que les cadres supérieurs éprouvent effectivement plus de difficultés d'adaptation à la retraite[12].

Cette étude est fondée sur l'idée qu'après trente ans de travail ou plus et après avoir mérité une retraite sereine et enrichissante, une personne ne devrait pas avoir à éprouver de grandes difficultés au moment de la transition vers la retraite. Que faut-il faire pour accroître la probabilité qu'un plus grand nombre de personnes, sinon tous, profiteront de transitions sans heurts?

Finalement, la retraite est un cheminement personnel. Le présent rapport traite de la dimension personnelle de cette étape de la vie. Néanmoins, notre vie personnelle est intimement liée aux organismes où nous travaillons, et les politiques, pratiques et comportements de ces organismes ont un effet important sur les aspects personnels de la transition vers la retraite. Bien que ces aspects organisationnels soient mentionnés dans le présent document, nous prévoyons les étudier en détail dans le deuxième rapport de ce projet.

Diagramme 2 – Un effectif plus âgé

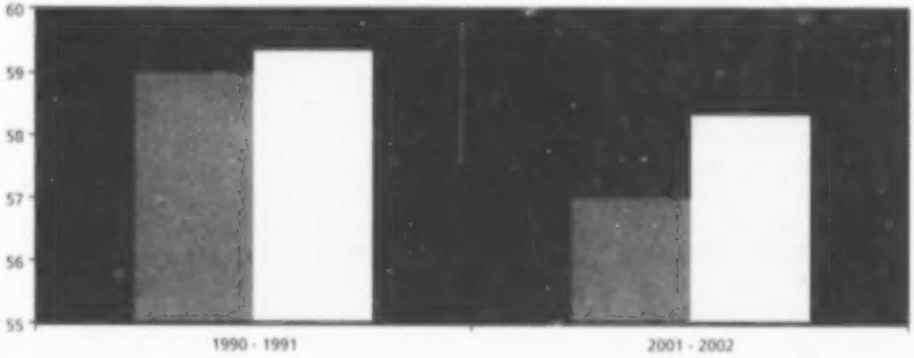


* * Le groupe des SM est inclus dans le calcul de l'âge médian des cadres de direction

** ADRC exclue

Référence : La démographie des cadres et groupes de la relève de la FP : une présentation au conseil d'administration du CCG, présentée par Scott Serson, président, Commission de la fonction publique du Canada, le 14 décembre 2001

Diagramme 3 – Âge moyen de la retraite dans la fonction publique



Ensemble de la fonction publique

Cadres supérieurs

Référence : Statistiques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

[1] Statistique Canada et le Conference Board du Canada. History data based on Statistics Canada Census information and projections by The Conference Board of Canada using assumptions about migration.

[2] Statistique Canada, *Espérance de vie à la naissance, selon le sexe* - Canada et les provinces, Le Canada en statistiques en direct, http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/health26_f.htm

[3] Statistique Canada, *Le Quotidien*, 7 mai 2002.

[4] Statistique Canada, "Fact-sheet on retirement," *Canadian Social Trends*, vol. 14 no. 2, été 2002, Cat. No. 75-001-XPE.

[5] *La démographie des cadres et groupes de la relève de la FP : une présentation au conseil d'administration du CCG;* présentée par Scott Serson, président, Commission de la fonction publique du Canada, le 14 décembre 2001.

[6] Statistiques du Secrétariat du Conseil du Trésor.

[7] Commission de la fonction publique, *La voie futur : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique*, février 2002.

[8] Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *Sondage sur la planification de la transition et le maintien en poste des cadres supérieurs* – 2001.

[9] Gouvernement du Canada, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique*, 2002.

[10] Voir par exemple, Bossé, Raymond, Carolyn M. Aldwin, Michael R. Levenson and Kathryn Workman-Daniels, "How Stressful is Retirement? Findings from the Normative Aging Study", *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, vol.46, no.1 (1991) pp. 9-14.

[11] Voir, par exemple, Marshall, Victor, Philippa J. Clark and Peri Ballantyne, "Instability in the Retirement Transition: Effects on Health and Well-Being in a Canadian Study", *Research on Aging*, vol. 23, no. 44 (2001), pp. 379-409.

[12] Hall, Harold, R., (for Graduate School of Business Administration, Harvard University), *Some Observations on Executive Retirement* (Massachusetts: The Andover Press Ltd., 1953).
Un autre excellent livre à ce sujet : Jeffrey Sonenfeld (Harvard Business School) *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire* (New York: Oxford University Press, 1988).

2

PARTIE 2
LES LEÇONS APPRISES

Voyez la retraite comme une étape du parcours et non une destination.

Profitez de la vie pendant que vous êtes encore au travail.

Préparez-vous à quitter – Le jour du départ viendra, tôt ou tard.

Accordez-vous un temps d'arrêt après votre départ.

Renouez et redécouvrez vos relations le long du parcours.

Tirez le meilleur parti de cette étape de votre vie.

LEÇON 1

VOYEZ LA RETRAITE COMME UNE ÉTAPE DU PARCOURS ET NON UNE DESTINATION

« Je ne vois pas ça comme une retraite; c'est simplement une autre étape de ma vie et la possibilité de m'adonner à autre chose. Ce qu'il faut faire, c'est tirer des leçons du passé et continuer. J'avais un emploi formidable, j'ai vécu des moments extraordinaires, mais j'ai passé le flambeau et j'entame une nouvelle phase de mon existence. »

Cette déclaration, d'un ancien dirigeant d'une grande organisation du gouvernement fédéral, donne une bonne idée du contenu de la présente leçon. Il s'agit de considérer votre vie comme un parcours comprenant plusieurs étapes, dont l'une est le travail à plein temps. Une fois cette étape franchie, vous passez à la suivante qui comporte ses propres possibilités et intérêts.

Pourquoi certaines personnes considèrent-elles la retraite comme une destination, un point final?

- **Le travail pour un seul employeur :** Dans le passé, beaucoup de gens ont travaillé toute leur vie pour un seul employeur, souvent en y consacrant de 30 à 35 ans de service. Pour ces gens, travailler pour une organisation a représenté la plus grande partie de leur vie et, lorsque c'est terminé, ils ont l'impression d'avoir atteint une destination.

- **La fin du travail, la fin de la vie :** Il est étonnant de constater combien de gens déclarent connaître un ami ou un ancien collègue qui est décédé peu de temps après sa retraite, parfois dans les quelques semaines ou mois qui ont suivi. Même si la recherche n'appuie pas le bien fondé de cette perception, les anecdotes elles-mêmes sont vraies et donnent du poids à la thèse de l'arrivée à destination. Les travaux que le Sécrétariat du Conseil du Trésor du Canada a entrepris dans le cadre de la présente étude ont démontré que les anciens fonctionnaires qui sont décédés entre avril 1996 et mars 1998 ont reçu leurs prestations de retraite pendant une moyenne de 16,4 années[13]. Des études sur le sujet donnent à penser toutefois que des gens prennent leur retraite à cause d'une mauvaise santé, que cet état se poursuit au cours de la retraite et que parfois ils en meurent.

- **Un concept relativement nouveau :** En tant que concept et institution sociale, la retraite est relativement récente. Si on revient environ 50 ans en arrière, l'espérance de vie était beaucoup plus courte et, pour plusieurs, la fin du travail coïncidait souvent avec la fin de la vie.

- **Les stéréotypes des retraités :** Ils sont encore très présents dans notre culture : le golf tous les jours, la fleur de l'âge passée, l'autre versant de la colline, les projets improductifs, perte de la capacité de contribution, tout le temps disponible, etc. Ces images débilitantes peuvent donner l'impression que l'utilité de l'individu est du passé.

- **Les définitions n'aident pas :** Le mot français retraite, dans un sens, signifie se retirer à l'écart de la vie active. Le mot anglais, retire, signifie abandonner, disparaître, ralentir ou arrêter. La connotation est claire : quelque chose touche à sa fin. Certains ont avancé que ce qui se produit en fait serait mieux rendu par des termes comme « renouveau », « regain » ou « métamorphose ». D'autres cultures considèrent la retraite différemment. Dans les cultures autochtones, le mot ou le concept de retraite n'existe pas. Pour certaines religions orientales, comme l'hindouisme, la vie est considérée comme une suite d'étapes : apprendre, travailler, redonner et réfléchir, et se préparer à la prochaine vie. Dans ces cultures, la vie n'en est qu'à son mi-temps lorsque prend fin le travail à plein temps.

Dans les cultures autochtones, le mot ou le concept de retraite n'existe pas.

- **Les messages médiatiques :** Beaucoup d'annonces publicitaires propagent l'idée de la retraite considérée comme une destination. Comme le déclarait une personne interrogée, « la vie n'est certainement pas une plage. » Ni un parcours de golf. Il est intéressant de constater la disparition de plusieurs de ces publicités, étant donné le rendement des marchés boursiers et la détérioration des portefeuilles de bien des gens sur le point de prendre leur retraite. Pour plusieurs, le rêve de la retraite au milieu de la cinquantaine s'est évanoui, du moins pour le moment.

- **L'identification avec son travail :** Le motif le plus puissant, et peut-être le plus pernicieux, a trait à la façon dont les gens se définissent. Un ancien député provincial déclarait : « Je crois que plusieurs aînés dans la fonction publique ont de la difficulté à envisager la retraite. Vous ne voulez pas l'admettre, mais dans bien des cas, vous avez commencé à vous définir dans une certaine mesure en fonction de votre carrière. Et pourquoi pas; vous y avez consacré tellement de temps. » Un ancien ministre fédéral faisait observer : « C'est difficile pour les fonctionnaires de penser à quitter. J'ai consacré 35 années à la fonction publique et je m'y suis vraiment attaché. C'était beaucoup plus qu'un emploi, c'était davantage une vocation, un service rendu au public. Alors, c'est comme se séparer d'une famille ou d'une collectivité. » Enfin, un ancien cadre d'un organisme gouvernemental disait : « Je crois que les gens qui éprouvent le plus de difficulté sont ceux dont l'ego est le plus développé, parce qu'ils sont auréolés des signes extérieurs associés au bureau et que soudainement tout s'éteint. Du jour au lendemain, un lundi matin, je n'ai plus mon titre, mon chauffeur et mes propres employés. Le secteur public vit encore dans un monde de rêve à cet égard, comparé au secteur privé. »

« Auparavant, je voyais la retraite comme un terminus de chemin de fer où l'on doit absolument descendre. Mais je ne veux pas m'arrêter. J'ai décidé plutôt de prendre un tournant. »

Considérer la retraite comme un parcours de toute une vie crée un état d'esprit différent et une façon différente d'aborder le passage du travail à plein temps à autre chose.

Une ancienne sous-ministre adjointe décrivait le moment de sa prise de conscience dans les termes suivants :

> « Je dois reconnaître les bienfaits d'un cours sur l'encadrement du personnel que j'ai suivi. Je tournais en rond en ce qui concerne la retraite. Une intervention de l'animateur a tout clarifié. Il a dit : 'Vous savez, la retraite n'est pas une destination, c'est une borne sur le parcours de toute votre vie.' Cette remarque a modifié complètement ma façon de penser. Auparavant, je voyais la retraite comme un terminus de chemin de fer où l'on doit absolument descendre. Mais je ne veux pas m'arrêter. J'ai décidé plutôt de prendre un tournant et, en fait, la vie n'est faite que de tournants. »

La retraite est apparente aux autres transitions comme celles de quitter la maison paternelle, de se marier, d'avoir des enfants ou de déménager dans une autre ville.

D'autres décrivent leurs parcours de diverses façons. Certains ont dit que le travail ne représentait qu'une partie de leur identité, qu'ils avaient d'autres intérêts qu'ils poursuivraient une fois à la retraite et au cours des prochaines étapes. Certains ont décrit leur parcours comme une série de transitions au cours de la vie; la fin du travail n'est que l'une d'entre elles. Elle s'apparente aux autres transitions comme celles de quitter la maison paternelle, de se marier, d'avoir des enfants ou de déménager dans une autre ville. La retraite est un nouveau début qui est passionnant, plein de défis et d'inconnu sous plusieurs aspects.

Quelques commentaires de personnes interrogées :

> « Si je devais mettre le doigt sur une seule chose, ce serait la prise de conscience de ma situation à l'échelle de la vie. Je ne suis plus un enfant,

évidemment, je ne suis plus un adolescent, ni dans les premières étapes de ma vie d'adulte. J'emprunte actuellement, si je peux m'exprimer ainsi, un passage vers le troisième acte. C'est tout à fait naturel. Il y a tellement de choses à faire lorsque vous franchissez cette étape. C'est passionnant. »

« L'avant-retraite et l'après-retraite ne sont pas vraiment différentes. Si vous aviez un certain mode de vie, vous allez simplement le poursuivre après la retraite. Le temps que vous consacrez à certaines activités pourra varier, mais pas nécessairement les activités elles-mêmes. Ce n'est pas comme si vous alliez changer du tout au tout et prétendre : 'maintenant je vais m'impliquer dans la communauté ou je vais entreprendre telle ou telle chose. Il faut que vous vous soyez adonné à ces activités auparavant, alors que vous avanciez dans la vie. »

Un ancien sous-ministre provincial commentait un des résultats les plus positifs des exercices de réduction de personnel qui ont eu lieu dans les années passées. « Les années 1990 ont été très difficiles pour bien des gens. Ceux qui quittaient pouvaient avoir recours aux services d'un cabinet de réinsertion professionnelle. Ça a permis aux gens de parler du restant de leur vie et de se poser la question s'ils voulaient vivre les quelques prochaines années comme ils avaient vécu les dernières. Plusieurs ont commencé à penser qu'elles pourraient être différentes. »

Vivre sa vie comme un continuum, passer d'un emploi à un autre, est déjà une tendance chez les jeunes.

Une autre retraitée pensait que dans l'avenir plus de gens considéreraient la vie comme un parcours continu, et non comme des sections détachées de formation, de travail et de retraite. Elle sentait que la société était de plus en plus engagée dans la prise de conscience de soi-même.

« Il y a beaucoup à découvrir en ce qui concerne la conscience de soi; si votre conscience n'est pas en éveil, vous devez y être attentif. »

Vivre sa vie comme un continuum, passer d'un emploi à un autre, est déjà une tendance chez les jeunes. En s'attendant à travailler pour plusieurs organisations au cours d'une carrière qui embrasse plusieurs aspects, ils se familiarisent avec les transitions.

Un directeur général, à moins de trois ans de sa retraite planifiée, résume bien le sens de cette leçon en racontant son histoire :

« Je ne considère pas la retraite comme une matière de séminaire de préretraite. Il s'agit davantage du plan de ma vie : comment ai-je vécu ma vie, comment est-ce que je veux vivre le reste de ma vie. Si vous avez vécu votre vie d'une façon en quelque sorte horizontale, en traversant diverses expériences, différentes étapes, différents intérêts, la retraite ne représente alors qu'une autre transition, qu'un jalon de plus dans votre vie. C'est pourquoi, à mes yeux, il n'y a rien de dramatique, et je ne crois pas me tromper. Il me semble que ce ne soit pas différent du fait de tourner la quarantaine ou la cinquantaine. Bien sûr, il s'est présenté des surprises auxquelles je ne m'attendais pas, mais c'est une chose courante dans la vie. Je suis habitué à réfléchir longuement, à analyser ce qui m'entoure, à méditer sur mon identité, sur ma situation et sur les motifs qui me poussent à agir. Je traîne avec moi un graphique que j'appelle 'le bonheur, selon moi'. Je me suis demandé ce qui me rendrait vraiment heureux et j'ai identifié plusieurs aspects de la vie qui contribueraient à mon bonheur, que ce soit sur les plans émotionnel, physique, social, communautaire, etc. C'est le tableau de ce qui ferait mon bonheur, je le revois environ tous les cinq ans et ce depuis que j'ai atteint la vingtaine. Ainsi, si vous gérez votre vie proprement et si vous avez une bonne idée d'où vous venez, où vous vous situez et où vous allez, en d'autres mots si vous vous connaissez bien, cette transition sera des plus faciles. »

[11] Correspondance avec l'auteur, 21 septembre 2001

LEÇON 2

PROFITEZ DE LA VIE PENDANT QUE VOUS ÊTES ENCORE AU TRAVAIL

L'équilibre entre le travail et la vie a sans doute été le mantra des années 1990 et il semble bien vouloir demeurer d'actualité au cours du 21e siècle. Les sciences sociales modernes nous ont rendu un fier service en identifiant et en quantifiant cet enjeu du monde du travail. Évidemment, la valeur d'une vie harmonieuse a toujours fait l'objet de plaidoyers de la part des penseurs et c'est probablement une notion que nous acceptons intuitivement en tant qu'êtres humains. Mais vivre conformément à ce principe avec nos modes de vie fragmentés et stressants est un défi de taille.

Il y a encore beaucoup de gens qui vivent en fait des vies équilibrées. Nous les remarquons et les admirons, et il est normal de se demander ce qu'ils peuvent nous apprendre. Et justement, une des hypothèses de travail de la présente étude voulait que les gens qui ont vécu une vie active et diversifiée auraient tendance à effectuer une transition plus facile lorsqu'il s'agit de quitter le monde du travail. Au contraire, pour ceux dont la vie a été particulièrement axée sur leur travail, la retraite pourrait représenter un certain défi.

Un ancien dirigeant d'un organisme fédéral important a bien exprimé cette hypothèse :

« Je crois que si le seul intérêt d'une personne est son travail, la transition risque d'être un enfer. La difficulté viendra probablement du grand vide laissé par le travail disparu. Je crois donc que la question de l'équilibre est une des plus importantes. »

« Je crois que si le seul intérêt d'une personne est son travail, la transition risque d'être un enfer. »

Même si la présente étude n'a pas été conçue pour vérifier les hypothèses de façon scientifique, une analyse du contenu des entrevues fournit une confirmation anecdotique de la première partie de l'hypothèse. Le récit personnel 1 dans la partie 4 du présent rapport en donne une bonne démonstration. C'est l'histoire d'un sous-ministre adjoint qui semble posséder un bon sens du rôle du travail dans sa vie, un point de vue qu'il a développé avant même qu'il ait commencé à travailler. Malgré les pressions exercées par son travail au fil des ans – et elles sont réelles pour tout le monde – cet individu a eu le sentiment de réussir à maintenir un bon équilibre dans sa vie. Il a également eu le sentiment d'avoir vécu une transition réussie.

La seconde partie de l'hypothèse s'est avérée plus difficile à prouver. Même si un certain nombre de personnes interrogées admettaient d'emblée que le fait que leurs intérêts soient concentrés uniquement sur leur travail leur posait des difficultés lorsqu'ils considéraient la retraite, et qu'ils étaient laissés à eux-mêmes au cours de la transition, il y avait beaucoup d'autres bourreaux de travail qui réussissaient leur transition. Nous examinerons plus loin dans cette leçon certaines raisons qui expliquent cette situation.

Un encadrement

L'évaluation par un individu de l'état d'équilibre entre sa vie et son travail est subjective. Les cours de formation de dirigeants offerts par le Center for Creative Leadership aux États-Unis et par l'Institut Niagara au Canada sont un bon moyen d'aider les gens à approfondir cette question. On présente aux participants le concept du « cercle de la vie ». Tel que montré sur le diagramme ci-joint, le « cercle » comporte quatre quadrants qui représentent autant d'aspects de la vie. On demande ensuite aux participants d'indiquer la somme de temps qu'ils consacrent à chacun des quadrants. Les participants utilisent cette information pour évaluer leur « équilibre », identifier les changements qu'ils souhaiteraient apporter et déterminer comment ils vont procéder pour y arriver.

On a demandé aux personnes interrogées dans le cadre de cette étude d'évaluer leur vie, dans la dernière partie de leur carrière, en se servant de cet encadrement. Voici les résultats d'une analyse du contenu des entrevues.

- Soixante-dix pour cent des participants avaient le sentiment que leur vie avait été mal équilibrée, parce que insuffisamment diversifiée; 30 % étaient d'avis que leur vie avait été suffisamment diversifiée et équilibrée.
- Des 70 % du groupe « déséquilibré », 40 % ont indiqué que l'équilibre entre leur vie et leur travail échappait complètement à leur contrôle, en mentionnant que leur travail avait usurpé presque toute leur vie, travaillant plus de 60 heures par semaine, sans parler du travail à la maison.
- Les autres participants estimaient que leur vie avait été médiocrement équilibrée (ayant consacré trop d'heures du travail), mais avaient tout de même adopté des mesures proactives en vue d'améliorer leur bien-être en s'engageant dans un régime d'exercices physiques, en prenant des vacances et en se réservant des périodes de temps à consacrer à la famille et aux amis. Souvent ces mesures ont été adoptées après avoir réalisé que le travail occupait trop de place dans leur vie et finissait par nuire à leur santé. Le récit personnel 4 (p. 53) en est un bon exemple. Cette personne décrit le combat qu'elle a dû mener pour parvenir à un équilibre entre sa vie et son travail.

Soixante-dix pour cent des participants avaient le sentiment que leur vie avait été mal équilibrée.

Diagramme 1 : Le cercle de la vie

Référence : The Center for Creative Leadership

Recherche en matière d'équilibre entre la vie et le travail

Qu'est-ce que la recherche nous apprend de plus sur l'équilibre entre la vie et le travail? L'étude National Work-Life Conflict de 2001 indiquait que, pour la population en général, le temps de travail avait augmenté au cours de la dernière décennie. En 1991, une personne sur 10 travaillait 50 heures ou plus par semaine; en 2001 ce nombre a augmenté à un sur quatre. Chez les gestionnaires et les professionnels, plus de 70 % d'entre eux effectuent du travail supplémentaire non rémunéré à la maison. La recherche indique que la pratique des heures supplémentaires prédomine encore dans de nombreuses organisations. L'étude conclut que la santé mentale des employés s'est détériorée; plus de 50 % subissent un stress, comparé à 42 % en 1991[14].

Une étude sur la santé des cadres supérieurs effectuée en 2002 par l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) a démontré que presque la moitié des cadres de la fonction publique travaille plus de 55 heures par semaine. Chez les cadres supérieurs, un sur quatre

travaille plus de 60 heures par semaine, sans tenir compte des fins de semaine, et dort en moyenne 6,6 heures par nuit[15]. Les heures supplémentaires de travail combinées avec une piètre qualité de sommeil de façon constante peuvent causer un impact sérieux sur la santé. Une étude récente effectuée au Japon a démontré que ceux qui travaillaient plus de 60 heures par semaine et manquaient régulièrement de sommeil (moins de cinq heures de sommeil, deux nuits par semaines ou plus) doublaient leur risque de maladie du cœur et augmentaient de 300 % les risques de crise cardiaque[16].

Vingt pour cent des cadres de l'étude de l'APEX ont affirmé qu'on a diagnostiqué chez eux une certaine forme de maladie cardiovasculaire. Enfin, l'étude a montré qu'en ce qui concerne le stress, deux fois plus de cadres de la fonction publique affirment souffrir de haut niveaux de stress que le personnel en général (52,8 % contre 28,2 %).

La littérature courante sur la santé au travail semble indiquer que le stress au travail compromet la santé des travailleurs. Les conditions de travail, les nombreuses heures, et la charge de travail sur laquelle on a peu de contrôle sont quelques-unes des principales sources de stress[17]. De même, les nombreuses heures de travail ont été reliées à une plus grande incidence des maladies coronariennes, à des habitudes de vie de plus en plus malsaines et à un rendement plus médiocre au travail[18].

D'un point de vue plus réjouissant, le rapport *Voix des Canadiens* - À la recherche d'un équilibre entre la vie et le travail affirme que 10 % des répondants avaient le sentiment que leur travail avait des effets positifs sur leur vie. Ces personnes notaient que l'organisation qui les embauchait avait mis en œuvre des arrangements flexibles de travail et qu'ils travaillaient dans un environnement favorisant de façon tangible l'équilibre entre la vie et le travail[19].

Par ailleurs, un sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, effectué en 2002, démontrait que les deux tiers de l'échantillonnage avaient le sentiment que leur travail courant leur permettait d'équilibrer leurs besoins en matière de travail, de famille et de travaux personnels, soit « toujours » soit « souvent. » Les répondants à ce sondage étaient principalement des employés des services administratifs et des employés de bureau, pour lesquels le contrôle exercé sur leur travail pourrait ne pas représenter le même enjeu que pour les cadres supérieurs. Ce résultat différait de celui concernant les cadres supérieurs; 60 % d'entre eux indiquaient leur difficulté à équilibrer le travail et les responsabilités personnelles. De plus, lorsqu'on demandait aux employés d'identifier les facteurs qui, selon eux, peuvent avoir contribué à ralentir la progression de leur carrière dans la fonction publique, les cadres étaient plus enclins à choisir « conflit entre le travail et la famille ou les obligations personnelles » que les autres facteurs offerts pour considération, et choisissaient ce facteur plus souvent que les autres catégories d'employés ne le faisaient[20].

Autres commentaires des personnes interrogées

Voici quelques commentaires de personnes interrogées, à la fois de celles qui s'inquiétaient de leur équilibre et de celles qui se sentaient à l'aise à cet égard. Ces commentaires illustrent différents points de vue sur la question.

> « Je dirais que le travail a absorbé jusqu'à 75 % de mon temps, » raconte un ancien directeur général. « Je gérais le stress en marchant au moins une demi-heure par jour. Lorsque je le faisais, je pouvais sentir mon stress s'amenuiser considérablement. En tant que gestionnaire, vous avez tendance à demander beaucoup à votre système, mais il finit par vous faire savoir quant il devient critique ou non. Il vous faut aussi reconnaître que vous avez besoin de vous constituer des réserves, sinon, dans l'éventualité d'un état de crise, vous pourriez être en difficulté. Je me suis fait un devoir de prendre les vacances auxquelles j'avais droit. Au cours des quatre ou cinq dernières années, j'avais pris l'habitude de m'accorder au moins quatre semaines consécutives, ce qui était profitable pour moi et profitable pour mon organisation. »

Commentaire d'une sous-ministre provinciale :

« Sans aucune hésitation, je dirais que 80 % de mes pensées à l'état de veille étaient concentrées sur mon emploi. J'ai fini par m'améliorer en matière de compartimentation, au point où je pouvais m'endormir le soir, enfin! J'étais obsédée par mon travail parce que je l'aimais. En second lieu venait mon conjoint, particulièrement parce qu'il est à la retraite depuis quelques années et que je voulais lui réserver un peu de moi-même. La seule chose que je me suis permise pour moi-même a été d'acheter un tapis de jogging dont je me servais la première demi-heure de chaque jour. L'équilibre était le thème du message que j'adressais à tous mes employés, il y a deux ans, lorsque j'ai pris la parole lors d'une réunion du personnel. J'ai dû dire « faites ce que je dis, et non ce que je fais » pour être équilibré émotionnellement et physiquement. C'était un groupe particulièrement difficile à affronter pour lui dire qu'il est nécessaire d'équilibrer sa vie. J'ai vu des gens, au bord de la dépression nerveuse, se présenter à une réunion du Cabinet et y défendre une cause. Des gens vont être malades mentalement et physiquement et ils vont continuer encore à fonctionner. »

Un ancien directeur général de la fonction publique fédérale :

« Je crois avoir maintenu un équilibre raisonnable. J'ai investi beaucoup de temps dans mon travail, mais j'ai aussi attaché beaucoup d'importance à moi-même, à ma famille et à mes amis. J'ai toujours reconnu l'importance de l'exercice physique; j'étais membre des équipes de nage de l'école secondaire et de l'université, et je vais à la piscine encore régulièrement. En matière de perfectionnement personnel, je suis curieux intellectuellement; je lis beaucoup au sujet des affaires internationales, des biographies, mais peu de romans. Le cinéma et les arts sont importants pour moi parce qu'ils font émerger des aspects émotionnels de moi-même que je n'ai pas autrement le loisir de ressentir. Je consacre aussi beaucoup de temps à mon intérêt particulier pour la musique. »

Un autre cadre supérieur :

« Je me suis toujours efforcée d'équilibrer ma vie, pas seulement au cours des dernières années, mais tout au long de ma carrière, et ce de façon très consciencieuse. Au début de ma carrière, il s'est présenté toutes sortes de possibilités – j'avais l'embarras du choix – mais je les ai toujours considérées sous l'angle de l'équilibre de ma vie. Il y a eu des moments où mes heures prolongées de travail ont amené mon mari à assumer des responsabilités que normalement j'aurais prises à l'égard des enfants. J'ai refusé des emplois parce que j'étais persuadée de ne pas pouvoir en remplir le mandat à ce moment-là. Je n'ai jamais eu le sentiment que je me sacrifiais moi-même ou que je sacrifiais ma famille, parce que j'avais pris pour acquis que cela représentait une grande valeur pour moi. Si j'avais à tout recommencer, j'essaierais de retrouver le niveau d'équilibre le plus près de celui que j'avais atteint, en consacrant peut-être un peu plus de temps aux amis et au bénévolat. »

« Beaucoup de travail doit être accompli en ce qui concerne la culture aux niveaux de sous-ministre, de sous-ministre adjoint, et peut-être de directeur général, sinon nous prendrons tous notre retraite à 55 ans. »

Pour ceux qui envisagent la retraite, la question de l'équilibre vie-travail est un facteur important dans le choix du moment de prendre sa retraite.

« Je ne prévois aucun autre incitatif à ma retraite que l'âge, la pension et mon épouse. Comme je jouis du privilège d'être sur le point de prendre ma retraite et d'avoir atteint un certain échelon dans la fonction publique, je n'ai plus l'intention d'en prendre davantage... Je veux dire des absurdités comme : on vous a complètement réorganisé, votre budget est amputé de 30 %, votre bureau déménage à Kanata, ou autre ineptie du même genre. Merci beaucoup; je quitte maintenant. »

« On s'attend à ce que vous assistiez à des réunions tôt le matin, à l'heure du dîner et tard le soir. C'est une exigence. Beaucoup de travail doit être accompli en ce qui concerne la culture aux niveaux de sous-ministre, de sous-ministre adjoint et peut-être de directeur général, sinon nous prendrons tous notre retraite à 55 ans. Aucun de mes collègues ne compte demeurer au travail après ses 55 ans; je n'en connais aucun. »

« Mon sous-ministre a refusé d'accepter, au cours des cinq dernières tentatives, que je lui dise que je quittais. Lorsque j'ai proposé de rester, mais en ne travaillant que de trois à quatre jours par semaine, j'ai eu droit à un regard sans expression et au silence. La plupart des Pdg et des sous-ministres doivent accepter un marché pour parvenir à cette situation : la carrière ou la vie. Je trouve étonnant que les sous-ministres ne comprennent pas pourquoi ces gens peuvent désirer prendre leur retraite à 55 ans. »

« Lorsque j'ai proposé de rester, mais en ne travaillant que de trois à quatre jours par semaine, j'ai eu droit à un regard sans expression et au silence. »

Quelques suggestions

Voici quelques suggestions de la part de personnes interrogées concernant la quête de l'équilibre souhaité.

- Certains ont souligné l'importance de commencer à s'adonner à de nouvelles activités longtemps à l'avance; non seulement elles aident à ouvrir des horizons au cours de la carrière, mais elles deviendront aussi des activités après avoir quitté le travail. Ces activités comprennent les passe-temps et divers intérêts, et bien d'autres choses comme consacrer du temps en tant que bénévole auprès d'organismes communautaires.
- Une autre façon de se préparer est d'adopter un rythme de travail différent vers la fin de la carrière. Deux personnes interrogées ont pris une année sabbatique au cours de leur carrière pour étudier; elles ont découvert que ça leur avait appris à travailler à un rythme différent, ce qui leur a servi d'expérience pratique lors de leur retour au travail. D'autres ont entrepris de raccourcir leurs heures de travail vers la fin de leur carrière, conformément aux politiques en vigueur, pour mieux équilibrer leurs priorités.
- D'autres ont fait remarquer l'importance de prendre régulièrement des vacances annuelles. Les congés ont leur raison d'être et ils devraient être pris. Un individu s'impatientait contre ceux qui ne prenaient pas chaque année toute la part de vacances qui leur revenait. Les employés qui prennent des vacances sont en meilleure santé, ont des relations plus harmonieuses et sont plus productifs. Ils sont aussi mieux préparés à vivre la transition vers la retraite.
- Certains ont avancé que les gens possédant un niveau raisonnable de satisfaction à l'égard de l'équilibre de leur vie-travail possédaient également une meilleure opinion d'eux-mêmes. Ils ont parlé d'un plan de vie et de ce qui était important pour eux dans le contexte plus général de la vie.

Un chapitre de *Voix des Canadiens* résume les suggestions des répondants visant à atteindre un meilleur équilibre entre leur vie et leur travail. Leurs suggestions sont similaires à celles des personnes interrogées au cours de la présente étude et comprennent : reconnaître que l'équilibre exige des efforts, trouver un partenaire qui vous soutienne, demeurer en bonne forme physique, trouver un emploi agréable, mieux s'organiser, etc[21].

Alors, comment les bourreaux de travail arrivent-ils à réussir leur transition vers la retraite? Les « laborieux » interrogés au cours de la présente étude y sont arrivés comme suit :

- en travaillant à un rythme ralenti vers la fin de leur carrière. C'est précisément ce qu'a fait l'individu du récit personnel 3 (p. 51); il a passé les derniers 15 mois à une affectation spéciale qui lui

a permis de faire le point sur le passé et de réfléchir davantage à l'avenir. Un certain nombre d'autres personnes interrogées ont eu des expériences similaires.

- en étant guidé lors de la période de transition. Deux individus, conscients du défi qui les attendait, ont été proactifs en demandant une assistance professionnelle pour les aider à planifier leur transition.

- malgré leur somme de travail, un certain nombre d'individus ont été capables de préciser ce qu'ils souhaitaient pour leur vie après le travail et ont élaboré un plan précis pour y arriver.

Un message à retenir de cette leçon est que nous nous devons à nous-mêmes de nous arrêter de temps en temps au cours de notre carrière et de réfléchir sur notre équilibre vie-travail; le « cercle de la vie » est un bon instrument pour le faire. Si nous ne sommes pas satisfaits de ce que nous constatons à un moment donné, nous avons encore le choix; nous pouvons y apporter des changements.

---

[14] Duxbury, Linda and Christopher Higgins, *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One for the Healthy Communities Division*, Santé Canada, 2001.
Duxbury, Linda, *Work-Life Balance: Rhetoric Versus Reality*. Presentation for the World at Work, 25th Annual Canadian Conference & Showcase, juin 2002.

[15] Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *L'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada*, 2002.

[16] Liu, Y, Tanaka, H, The Fukuoka Heart Study Group, "Overtime Work, Insufficient Sleep, and Risk of Non-fatal Acute Myocardial Infraction in Japanese men," *Occupational Environment Medicine*, vol. 59, 2002.

[17] Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *L'état de santé des cadres dans la fonction publique du Canada*, 2002.

[18] Sparks, Kate, Cooper, Cary, Fried, Yitzhak and Asie Shirom, "The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-analytic Review," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 70 (1997), pp. 391-408.

[19] Duxbury, Linda, Higgins, Christopher and Donna Coghill, *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance*, Human Resources Development Canada, janvier 2003.

[20] Gouvernement du Canada, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique*, 2002.

[21] Duxbury, Linda, Higgins, Christopher and Donna Coghill, *Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance*. Human Resources Development Canada, janvier 2003.

LEÇON 3

PRÉPAREZ-VOUS À QUITTER – LE JOUR DU DÉPART VIENDRA, TÔT OU TARD

Voici un récit édifiant sur l'importance de vous préparer.

Jean Ménard (pseudonyme) a été directeur général d'un hôpital pendant 17 ans. En plus de son emploi courant, on lui a proposé de jouer un rôle similaire dans un autre hôpital du voisinage et en moins d'un an de fusionner les deux institutions. Il a accepté avec enthousiasme.

Les deux emplois étaient très exigeants. Les 70 heures de travail par semaine de façon régulière l'ont amené à réfléchir sur son avenir. Il avait le sentiment que sa santé se détériorait – il avait souffert d'un grave cancer des os à l'âge de 43 ans. Au cours de son congé annuel cet hiver-là, Jean a décidé de prendre sa retraite une fois la fusion complétée et son successeur en place. Tout se passa comme prévu; il eut droit à une série de célébrations de départ et il quitta. Il avait 58 ans.

C'est alors que les problèmes ont commencé. Il avait consacré toutes les années précédentes à travailler à la fusion et n'avait pas pris le temps de penser à lui-même et à ce qu'il allait faire après le travail. La dépression et la maladie physique apparurent. Les 16 mois qui suivirent, au cours desquels il s'est demandé ce qu'il allait faire du reste de sa vie, furent loin d'être une sinécure. Il finit toutefois par réussir la transition, mais ses problèmes lui avaient fait perdre 16 mois de sa vie en anxiété et en maladie fragilisante.

Sans nécessairement être un exemple typique de la plupart des cadres supérieurs du secteur public, l'expérience de Jean n'est pas un cas isolé. Le cas illustre deux éléments essentiels pour réussir la transition d'une retraite volontaire : premièrement, la décision du moment et de la façon de quitter le travail et, deuxièmement, la décision de ce à quoi se consacrer au cours de la prochaine étape de sa vie. Jean avait réussi le premier mais échoué le second.

Quitter le milieu de travail est une des transitions importantes de la vie. Il est vrai que plusieurs personnes, comme les artistes, les artisans, certaines catégories de professionnels, parfois des gens d'affaires, vont poursuivre leur travail avec plaisir et enthousiasme jusqu'à leurs dernières années. Mais la réalité, pour la plupart d'entre nous, est que la retraite est inévitable.

La recherche sur la retraite démontre qu'une planification précise assure une meilleure transition. Des études ont démontré que les gens qui avaient planifié leur retraite y étaient mieux préparés et allaient prendre plus facilement la décision de quitter le travail[22]. Une étude a découvert que les couples qui entreprennent ensemble la planification de leur retraite auraient plus de chances de prendre une retraite anticipée[23].

Malgré la conclusion de cette recherche, la plupart des gens ne planifient guère leur retraite. Et pourquoi? Voici quelques raisons invoquées par les personnes interrogées.

- **La peur :** Un sous-ministre adjoint qui avait beaucoup réfléchi sur le sujet disait : « Je vais être passablement cruel en disant ce qui suit, mais bien des gens sont en fait effrayés à l'idée de n'être rien d'autre que leur emploi; si vous leur enlevez leur emploi, vous les dépouillez de leur identité. » Une autre crainte est celle de ne pas savoir quoi faire après la retraite. C'est une raison souvent invoquée par les gens qui remettent leur retraite à plus tard.

- **Trop occupé :** « Il n'est pas normal qu'un cadre supérieur de la fonction publique s'arrête à penser à ça. Nous sommes beaucoup trop occupés par les exigences de l'emploi. »

- **C'est un travail difficile :** « Toute planification est un travail difficile, et particulièrement la planification stratégique. » Le restant de votre vie doit être planifié de façon stratégique, autrement n'importe quoi peut se produire.

- **La planification de la retraite est une activité solitaire :** « Toute la planification effectuée au travail se fait en groupe, qu'il s'agisse d'un projet, d'un plan annuel ou d'un plan stratégique. Vous bénéficiez ainsi de l'apport des autres participants. Alors qu'on est habituellement seul pour planifier sa vie. »

- **La retraite est encore loin dans l'avenir :** Les individus interrogés dans le cadre de cette étude ont indiqué qu'ils avaient commencé leur planification beaucoup trop tard. L'un d'entre eux, qui s'était inscrit à un séminaire de préparation à la retraite à l'âge de 53 ans, prétendait qu'il aurait dû s'y inscrire lorsqu'il avait 30 ans. « Le faire dans les deux ou trois dernières années de travail, c'est beaucoup trop tard. Une bonne partie du plan doit être mis en œuvre beaucoup plus tôt. »

Pourquoi les gens prennent-ils leur retraite?

Les raisons de prendre sa retraite sont nombreuses et variées; leur description dépasserait les limites du présent rapport. Cependant, à partir des entrevues effectuées dans le cadre de cette étude, on a pu identifier quelques catégories générales concernant le degré de contrôle sur les départs.

- **Le départ, lorsque la pension d'un individu est entièrement financée :** C'est l'incitatif classique pour fixer le moment de la retraite. « J'ai toujours su que j'allais prendre ma retraite après trente ans de service et mes plans étaient préparés en conséquence. » L'âge minimum de la retraite ici est de 55 ans. Certains, désireux de passer rapidement à autre chose, ont quitté deux ou trois ans avant la date de leur pension entièrement assurée, tout en étant conscients que cela les pénalisent financièrement. D'autres ont quitté deux ou trois ans après la date de leur pension entièrement assurée, soit parce qu'ils se trouvaient au milieu d'une affectation ou qu'ils n'avaient pas vraiment le désir de quitter. La principale caractéristique de cette catégorie est que l'individu détient le contrôle sur la décision de quitter son travail.

- **La retraite suite à une indemnité de départ volontaire :** Il y a eu un certain nombre de programmes de retraite volontaire dans la fonction publique fédérale, à cause des restructurations ou réductions du nombre d'employés, et des individus se sont vus offrir l'occasion ou ont été invités à considérer le forfait. Cela comportait un certain degré de contrôle sur le moment du départ (une période de temps toutefois limitée pour profiter du forfait). Ce type de départ se produit habituellement avant le moment planifié par l'individu pour quitter son travail. Ainsi, la possibilité de planifier le départ a tendance à ne pas être très étendue – on parle de semaines ou de mois, au maximum peut-être d'un an. D'autres arrangements de restructuration ne laissent pas le choix (le poste est éliminé), mais on donne à l'individu la possibilité de chercher un autre emploi ou de quitter la fonction publique. Encore une fois l'horizon de planification personnelle est plus rapproché qu'il n'aurait pu l'être autrement.

- **Être obligé de quitter :** Certains programmes de restructuration à l'échelle du gouvernement se sont soldés par la cessation d'emploi forcée de plusieurs employés de niveaux supérieurs, sans préavis (mais avec indemnités de licenciement). Ces types de départs sont malheureusement courants à la fois dans les secteurs public et privé. Les individus dans cette catégorie sont les plus vulnérables en ce qui concerne la perte de contrôle sur leur décision de départ et ne disposent donc que de très peu de temps pour planifier.

- **Autres raisons :** Il existe une variété d'autres motifs pour quitter le milieu de travail, comme la découverte de problèmes de santé importants. Là encore, la période de temps allouée à la planification est très courte.

La majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette étude et déjà retraitées se trouvaient dans la première catégorie, c'est-à-dire la catégorie de ceux qui détenaient le contrôle de leur décision de quitter. Plusieurs de ces personnes, mais pas toutes, ont exprimé un haut degré de satisfaction à l'égard de leur transition et de leurs activités de vie

subséquentes. Les individus situés dans la seconde, la troisième ou la quatrième catégorie, qui ont décidé de ne pas chercher de travail à plein temps après leur départ de la fonction publique, ont aussi fait partie de l'échantillonnage; la majorité d'entre eux s'accommodaient plutôt mal de leur transition.

Il existe un vaste ensemble de documents de recherche sur la transition du travail vers la retraite, y compris les liens entre la retraite et la santé. Comme on l'a mentionné plus haut, aucune corrélation entre la retraite et la mortalité n'a été trouvée. Cependant, la recherche indique que certaines gens abandonnent le travail à cause d'une santé déclinante et leurs problèmes de santé persistent une fois qu'ils sont à la retraite. En fait, dans le récent Sondage sur les employés de la fonction publique de 2002, parmi ceux qui prévoyaient quitter dans les cinq prochaines années, 61 % avaient le sentiment que la santé serait un facteur dans leur décision[24]. En général, la recherche a démontré que la retraite volontaire (la première catégorie mentionnée plus haut) pourrait avoir des effets positifs ou, au pire, aucun effet sur la santé. D'un autre côté, la retraite involontaire (les trois dernières catégories mentionnées plus haut) pourrait avoir des effets négatifs sur la santé[25]. Les femmes pourraient être plus vulnérables que les hommes à la retraite involontaire pour des raisons d'indépendance financière[26].

L'encadré 1 qui suit résume brièvement les défis auxquels ont fait face deux anciens cadres fédéraux obligés de quitter leur emploi. Les deux ont été confrontés à des problèmes de santé. Comme le démontrent leurs histoires, les deux individus ont pris des mesures à l'égard de leur état de santé et ont entrepris de profiter pleinement de leur vie, mais ils ont tous les deux eu de la difficulté à y arriver.

Quelques suggestions

Les personnes interrogées ont offert une variété de suggestions à l'intention de ceux qui pensent à leur retraite.

- **Planifiez longtemps à l'avance.** Plusieurs ont émis cet avis. Ils ont déclaré ne pas avoir pensé à leur retraite suffisamment à l'avance. Ils ont conseillé de ne pas attendre aux deux dernières années pour commencer à planifier.

- **Soyez toujours prêt.** Un haut fonctionnaire a fait remarquer ce que nous savons tous mais que nous feignons d'ignorer : la vie peut lancer des balles courbes; vous ne savez jamais quand les choses tourneront contre vous, et ça peut arriver à l'improviste. Selon lui, il est essentiel d'avoir un plan sous la main en cas départ inattendu. D'autres ont fait remarquer que les grands programmes de restructuration du gouvernement des années 1990 leur ont fait prendre conscience de l'importance de posséder un plan.

- **Sachez quand partir.** Tâchez de découvrir le bon moment de départ et tenez-vous en à ce calendrier. Trop souvent, les gens demeurent plus longtemps que prévu, parfois parce qu'on les en a persuadés.

- **Partez à vos propres conditions.** Certaines personnes interrogées avaient le sentiment qu'il était essentiel de conserver le contrôle de la décision de partir, plutôt que de s'en remettre à d'autres. Les gens qui demeurent trop longtemps perdent souvent le contrôle de leur agenda ou de leur plan.

- **Mettez une fin à votre départ.** Toutes les transitions de la vie ont une fin. En ce qui concerne la retraite, la terminaison comprend la validation et la célébration de ce qui a été accompli et le passage ensuite à l'étape suivante de la vie. Plusieurs personnes interrogées se souvenaient de gens qu'ils ont connus, qui avaient quitté physiquement, mais qui ne pouvaient quitter leur emploi mentalement ou émotionnellement. Ce problème est pire, bien sûr, pour ceux qui ont été forcés de partir ou auxquels on n'a pas donné l'occasion de célébrer leurs réalisations.

- **Discutez de votre départ avec votre conjoint.** Il est étonnant de constater combien d'individus ne partagent pas leurs sentiments au sujet de la

Encadré 1 **Être forcé de partir**

Tout repose sur le choix du moment. Les transitions peuvent être faciles lorsque toutes les canalisations sont bien raccordées et que tout est en ordre. Mais lorsque vous êtes désagréablement surpris par les circonstances, vous devez assurer votre propre formation de retraite à la va-vite.

Un cadre de la fonction publique a été forcé de quitter son emploi de haut niveau au cours d'une opération de restructuration. La nouvelle était complètement inattendue. La manière était « cavalière », a-t-il dit, « une rencontre de quinze minutes, congédié sans plus qu'avec un remerciement ». Pour ajouter l'insulte à l'injure, on lui a ensuite demandé de contribuer à la restructuration de son ancien ministère.

Les difficultés s'amplifièrent. Son rang et le dossier de ses réalisations l'avaient tenu à l'écart de toute préparation. L'éventualité d'être obligé de quitter, ni même la retraite volontaire, ne lui avait jamais traversé l'esprit. Et malgré le niveau supérieur qu'il avait atteint, il n'avait pas accumulé le « nombre d'années » nécessaire pour lui assurer une retraite confortable. Il devait, de plus, faire face à des obligations financières. Puis, pour diverses raisons, il a même dû se battre pour un forfait de départ. Pour finir le plat, il s'est rendu compte que ses anciens collègues ne serraient pas les coudes avec lui.

Sa famille était remplie d'amertume. Le choc des événements l'a fait basculer dans un état d'extrême nervosité physique; son médecin lui a recommandé quelques tests qui ont diagnostiqué une maladie provoquée par le stress.

Son histoire s'est finalement bien terminée; le secteur privé ayant reconnu rapidement sa valeur, il s'est vu offrir davantage que ce qu'il gagnait comme fonctionnaire. Mais ce qui l'a sauvé du stress et de l'humiliation, a-t-il dit, a été son for intérieur. « Votre mode de vie doit être équilibré et vous devez être en paix avec vous-même. Il est également important que vous soyez soutenu par votre famille et je l'ai été. »

Malgré les obligations de son poste supérieur, c'était un homme qui avait une vie personnelle. Il a toujours eu du temps à consacrer à sa famille et à la communauté. En fait, en tant que haut fonctionnaire, sa préoccupation principale en quittant le bureau à cinq heures était d'aller entraîner l'équipe de hockey de son fils. Il était actif dans sa communauté et bénévole dans sa paroisse.

« J'ai toujours été comme ça. J'ai toujours surveillé ce que je mangeais, ce que je buvais, mes exercices physiques; mon poids actuel est le même que lorsque je faisais partie de l'équipe junior de hockey à 15 ou 16 ans. J'assiste aux matchs de hockey et je vois ces gaillards, vous savez, vous ne croiriez pas ce que je vois. Il faut faire attention à ce que vous faites de votre corps et ça vous apporte une certaine paix. Je n'ai aucun problème; je dors bien, je ne mange pas trop, je bois raisonnablement, j'essaie de conserver un équilibre dans tout ce que je fais. » Cet équilibre de vie, comme il le dit, lui a permis de maintenir son aplomb lorsque le désastre s'est abattu sur lui.

Pour une autre fonctionnaire de niveau supérieur, le moment était aussi bien mal choisi; une autre restructuration. Elle a proposé de quitter son poste pour que son remplaçant puisse assurer un nouveau départ. En échange, elle assumerait une affectation temporaire qui devrait vraisemblablement mener à un nouveau poste permanent. Mais les messages étaient là pour être compris. « Lorsque j'eus atteint les 55 ans, on est venu me voir pour me demander en fait pourquoi j'étais encore là.»

L'affectation complétée, la porte s'est refermée; aucun autre poste ne lui a été offert. Elle s'est retrouvée, raconte-t-elle, dans un état de « profond déni de la réalité » pendant plus d'un an. « Je n'avais jamais envisagé auparavant la perspective de quitter la fonction publique. Ça avait été une vocation à laquelle j'avais consacré vingt ans et qui m'avait fourni du travail pour toute ma vie active. La désolation provoquée par la perte de l'appartenance à la fonction publique – et non par le fait de ne plus être fonctionnaire – a duré environ 13 mois. Ça a été difficile, et c'est arrivé par vagues; la dernière vague a été de loin la plus déchirante, douloureuse et fondamentale. Mais, croit-elle, « l'expérience ne s'acquiert pas sans peine. »

Pour elle, l'expérience a consisté dans l'examen de la signification et du rôle du travail dans la société, du fonctionnement de la fonction publique, et de ce qu'elle était elle-même. Elle s'est rendu compte que son « équilibre » n'était pas du genre « harmonieux », traditionnel. Sa vie avait toujours été à deux dimensions, dit-elle, la professionnelle et la personnelle, et la personnelle comprenait une variété de promenades solitaires, d'activités de musique et de lecture. Pour cette femme, explorer sa vie voulait dire en arriver à un accord avec elle-même, se connaître et s'accepter.

« J'ai réussi la transition hors de la fonction publique; je l'ai fait parce que j'ai cru profondément en ce que je suis, en ma manière d'être et en ce à quoi je tiens. » Sa désolation d'avoir perdu son emploi a été plus profonde qu'elle ne s'y était attendue. Mais en même temps, elle a commencé à ressentir des sensations inattendues, la réduction du stress, le stress « des responsabilités de gestion... l'aquarium du secteur public... les apparitions devant les comités parlementaires et les entrevues avec les médias... le devoir d'être 'en disponibilité' en tout temps, et partout. »

Elle croit qu'il est fondamental que les gens se demandent à l'avance ce que la retraite signifie pour eux et qu'ils réfléchissent à la transition qu'ils vont entreprendre. Elle conseillerait aux autres d'« avoir le sentiment de faire quelque chose, même de petites choses et qui ne coûtent rien, faire quelque chose chaque jour pour investir en soi-même... Prendre le temps pour l'introspection. Qu'est-ce qui vous procure des satisfactions? Qu'est-ce que vous aimeriez que les gens disent de vous? Lisez des livres sur les transitions de la vie. Passez des tests comme celui de Myers-Briggs pour vous aider à vous connaître et vous comprendre, et à comprendre comment les autres vous perçoivent. »

---

retraite avec leur conjoint. La relation du couple peut être soumise à un stress considérable suite à la retraite. On peut améliorer la situation en discutant de ses plans de retraite et de ses attentes et aspirations relative à l'étape suivante de la vie.

- **Entraînez-vous à travailler à un rythme différent.** La recherche dans le domaine confirme les avantages qu'on peut tirer d'une retraite graduelle et par étapes. Malgré cela, plusieurs cadres supérieurs n'ont pas la possibilité de se rapprocher de la retraite par un travail réduit ou moins exigeant. À partir des entrevues menées dans le cadre de la présente étude, on a constaté que c'est particulièrement le cas dans l'entreprise privée; la pratique est de travailler à plein régime jusqu'à la fin, et de quitter. On a trouvé plus d'exemples de retraite par étapes dans le secteur public, dont certains ont été mis en œuvre soit en vertu d'une politique formelle comme la politique de Congé de transition à la retraite, de la fonction publique fédérale, d'autres soit selon des arrangements informels.

Encadré 2 **La retraite par étapes**

Il existe un concept dans la théorie du développement de l'enfant appelé « échafaudage », susceptible d'implications organisationnelles importantes. Les théoriciens du développement soutiennent que les parents fournissent des tâches et des supports structuraux pour aider les enfants à acquérir des habiletés sociales, intellectuelles et pratiques. À mesure que l'enfant acquiert de nouvelles capacités, la structure de support est enlevée. C'est un peu comme installer des roues d'apprentissage à une bicyclette d'enfant, ou aider un jeune à acquérir de l'expérience de travail périodique (garde d'enfant) ou de travail à temps partiel (un emploi dans une épicerie).

En transposant ce concept dans une organisation, l'échafaudage est fourni au nouvel employé au moyen de l'orientation, la formation, le parrainage, les résultats de rendement, etc. Ces échafaudages ont largement disparu, cependant, à la fin d'une carrière et lors de la transition vers la retraite. Plusieurs travaillent jusqu'à la fin de l'emploi, ordinairement à plein régime. La plongée en eau profonde pourrait fournir une image ; une fois rendu à 100 pieds de profondeur, on ne ramène pas un plongeur rapidement à la surface; on procède graduellement pour l'acclimater à son nouvel environnement.

La fonction publique fédérale offre diverses façons pour un employé de s'exercer à travailler à un rythme différent avant sa retraite. Il peut s'agir de politiques formelles comme la politique de Congé de transition à la retraite, qui donne à l'employé la possibilité de semaines de travail réduites sans réduction de la pension et de la protection. Deux sous-ministres adjoints interrogés dans le cadre de cette étude ont profité de cette politique et ont jugé qu'elle leur avait été d'un grand secours pour faciliter leur transition. La mise en œuvre de cette initiative a toutefois été plutôt lente.

Cette politique et d'autres politiques et mécanismes sont décrits dans la publication *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*, produite par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada[27].

D'autres formules de retraite par étapes sont davantage informelles et basées sur des arrangements effectués à l'intérieur des ministères ou organisations. Les récits personnels 1 et 3 de la partie 4 du présent rapport sont des exemples de cette pratique. D'autres exemples extraits des entrevues comprennent ceux de deux individus qui ont troqué leurs postes pour des affectations spéciales dans le même ministère vers la fin de leur carrière, pour assurer le temps suffisant à la transition et au transfert des connaissances. Un certain nombre de ceux qui travaillent actuellement dans le cadre d'affectations spéciales avaient le sentiment qu'ils avaient eu à prendre eux-mêmes l'initiative, à en trouver la possibilité et à la « vendre » à leurs superviseurs. Le Centre canadien de gestion offre des postes de collaborateurs émérites pour les cadres désireux d'entreprendre des études dans des domaines d'intérêt mutuel pour le CCG et pour le ministère parrain.

Il existe aussi un certain nombre de politiques et de mécanismes à l'intention des employés retraités qui désirent demeurer engagés dans la fonction publique de diverses façons. Ces initiatives sont aussi esquissées dans la publication mentionnée plus haut. On trouvera également dans cette publication des programmes à l'intention des anciens, administrés par certains ministères et agences du gouvernement.

L'individu du cas 1 était assigné à une affectation spéciale de préretraite en travaillant auprès d'une organisation sans but lucratif au cours de ses dernières années de travail. L'individu du cas 3 a consacré ses derniers 15 mois de travail à une affectation spéciale qui lui donnait la possibilité de réfléchir à la fois au passé et à l'avenir. D'autres exemples sont esquissés dans l'encadré 2.

- **Sachez ce que vous allez faire.** Cela ne veut pas dire avoir un plan détaillé, mais certaines personnes interrogées ont insisté fortement sur l'importance de fixer les orientations générales qu'on entend suivre une fois à la retraite. Certains qui avaient investi de l'énergie dans la préparation de leur plan pour la prochaine étape ont fait état de leur souhait de le réaliser tôt plutôt que tard, créant ainsi un attrait pour la retraite qui rend la transition plus facile et plus naturelle.

- **Prenez en considération la saison du départ.** Certains ont mentionné l'importance de prendre en considération le moment de l'année pour le départ et la façon dont cette saison particulière vous touche émotionnellement. Évidemment les préférences sont personnelles : le printemps avec son sens du renouveau, l'été et toute sa chaleur et sa luxuriance, ou les activités tonifiantes de l'automne et de l'hiver.

Comment se préparer

Les personnes interrogées se sont préparées elles-mêmes au départ, consciemment ou inconsciemment, de diverses façons. Certaines ont observé comment s'y prenaient les autres. Certaines ont mentionné avoir observé leur conjoint le faire. L'une a raconté : « J'ai surveillé la retraite de mon mari; ce qu'il a trouvé difficile et ce avec quoi je l'ai vu se débattre était le manque de reconnaissance. Il a eu le sentiment de n'être plus rien après son départ. Je me suis assurée que cela ne m'arriverait pas. » Un autre commente ainsi : « Mon épouse, qui était enseignante, a pris sa retraite avant moi. Elle a tout à fait réussi sa transition; elle est passée à l'étape suivante en continuant de faire les activités qui l'intéressaient et elle en a entrepris des nouvelles. Dans son cas, rien de plus simple. »

Plusieurs ont mentionné s'être inscrits à un séminaire sur la retraite, mais plusieurs n'ont pas recours eux-mêmes à ce service ou ne le font pas que tard dans leur carrière.

Plusieurs ont mentionné s'être inscrits à un séminaire sur la retraite. Ces séminaires sont offerts par le gouvernement fédéral, soit centralement, soit dans certains ministères. Il existe également des pourvoyeurs privés. Généralement, ces séminaires sont de deux ou trois jours et couvrent les domaines suivants : planification financière, aspects légaux reliés aux testaments et successions, considérations sur la santé et aspects psychologiques. La valeur de ces séminaires est largement reconnue. Un certain nombre de personnes ont fait état de leur surprise que plusieurs n'aient pas recours eux-mêmes à ce service, ou qu'ils ne le fassent que tard dans leur carrière. Si on admet que la retraite est un parcours, et non une destination, il apparaît normal de profiter de cet outil d'apprentissage au plus tôt dans sa carrière, et peut-être même plus d'une fois, avant de quitter le travail.

Certains ont mentionné le rôle que joue l'assistance professionnelle en les aidant à planifier leur transition. Dans certains cas, ça c'est produit lorsque des individus se sont inscrits à ces cours d'encadrement professionnel ou lorsqu'ils ont été eux-mêmes conseillés professionnellement.

Les entrevues menées pour l'étude ont indiqué que la fonction publique fédérale est d'un grand soutien à l'égard de ses cadres supérieurs en leur facilitant l'accès à des services d'encadrement professionnel. Ce support semble plus étendu que celui qu'offrent les grandes organisations du secteur privé.

De plus, la fonction publique fédérale a été d'un grand secours en offrant des possibilités de formation pour ceux qui désiraient devenir moniteurs d'encadrement[28]. Le récit personnel 2 (p. 49) en est un bon exemple; cette personne a eu le sentiment que la fonction publique avait été généreuse pour elle, et le monitorat lui apparaissait comme une façon de remettre un peu de ce qu'elle avait reçu.

Un dernier exemple d'une ressource corporative consacrée à soutenir un groupe particulier de cadres supérieurs est le Réseau du leadership. Le Réseau a été créé en 1998 comme partie de La Relève; son mandat est de promouvoir, développer et soutenir des réseaux à la grandeur de la fonction publique du Canada et de les aider à relever le défi permanent de renouveler et de moderniser la fonction publique. Son mandat comprend la gestion efficace de la collectivité des sous-ministres adjoints."[29]

Un certain nombre des ministres adjoints interrogés dans le cadre de cette étude ont mentionné le rôle important qu'a joué le Réseau pour eux en leur procurant un « endroit sûr » pour parler de leurs préoccupations et de leurs défis, y compris leurs aspirations de carrière et leurs plans de transition à l'extérieur de la fonction publique. Le fait de pouvoir aborder ces sujets ouvertement et de profiter de services, comme l'assistance professionnelle, pour les aider dans leur travail, a été jugé des plus utiles.

---

22 Dorfman, Lorraine T., Kohout, Frank J. and D. Alex Heckert, "Retirement Satisfaction in the Rural Elderly," *Research on Aging*, vol. 7 no. 4, (1985), pp. 577-599.

23 Reitzes, Donald, Mutran Elizabeth and Maria E. Fernandez, "The Decision to Retire: A Career Perspective," *Social Science Quarterly*: vol. 79 no. 3 (1998), 607-619.

24 Gouvernement du Canada, *Sondage pour l'ensemble de la fonction publique*, 2002.

25 voir par exemple, Marshall, Victor, Philippa J. Clark and Peri Ballantyne, "Instability in the Retirement Transition: Effects on Health and Well-Being in a Canadian Study," *Research on Aging*, vol. 23, no. 44 (2001), pp. 379-409.

26 Christopher L. Hayes, and Marcie Parker, "Overview of the Literature on Pre-Retirement Planning for Women," *Journal of Women and Aging*, vol. 4 no. 4 (1993), pp.1-18.

27 Document disponible en direct : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_f.asp ou consultez le site Web interactif : http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=1708

28 Consultez la page Connexion Coaching du site Web du Réseau du Leadership. http://leadership.gc.ca/static/coaching/menu_f.shtml

29 Site Web du Réseau du Leadership: http://www.leadership.gc.ca/

LEÇON 4

ACCORDEZ-VOUS UN TEMPS D'ARRÊT APRÈS VOTRE DÉPART

« Je ferais les choses autrement maintenant. Je crois que j'aurais dû prendre tout l'été en congé. J'ai quitté en juin et j'ai accepté une affectation immédiatement. C'était une erreur, mais j'avais hâte de faire quelque chose, et j'ai peut-être manqué de confiance en moi, en ma capacité d'effectuer une transition réussie. Je crois que finalement ce n'était pas un départ. »

Ce commentaire est celui d'un ministre provincial qui souhaitait avoir pris plus de temps libre avant d'entreprendre autre chose.

« Parce qu'il y a un vide, nous nous empressons de le combler avec de l'activité. »

En voici un autre, d'un cadre supérieur de la fonction publique fédérale, qui vient tout juste de quitter son emploi :

« Je n'ai pas eu un été de congé depuis l'école élémentaire. Même à l'école secondaire, j'ai toujours eu un emploi, et ça s'est poursuivi pendant les années d'université. Et de là, je suis passé directement sur le marché du travail. J'avais 21 ans quand je suis entrée dans la fonction publique et je n'ai fait que continuer. J'ai le sentiment d'avoir seulement besoin de temps. Je suis originaire des Prairies où on laisse des surfaces de terre en jachère pour les laisser se reposer et se régénérer, et c'est ainsi que je compte passer mes premiers six mois de retraite. Je vais me mettre en jachère pour voir ce qui va pousser. J'ai besoin de temps pour réfléchir à tout ça. Je crois qu'il y a d'autres facettes à ma personnalité. À un moment donné, je voulais devenir écrivain et je n'ai jamais écrit. J'aimerais savoir s'il n'y aurait pas en moi un côté plus créatif. »

William Bridges a beaucoup écrit au sujet des transitions. Il décrit les transitions comme comportant trois phases : les départs, les zones neutres et les nouveaux commencements. Il décrit les transitions dans la vie comme « le processus naturel de désorientation et de réorientation qui marque le point tournant sur le sentier de la croissance. » Parlant de la zone neutre : « nous avons perdu notre capacité d'appréciation pour cette brèche dans la continuité de l'existence. Parce qu'il y a un vide, nous nous empressons de le combler avec de l'activité. Nous n'avons pas l'habitude de prendre du temps libre pour être avec nous-même, et pour réfléchir sur ce qui est disparu et sur ce qui s'en vient.[30] »

Un temps de réorientation

Il n'y a aucun doute que le temps après le travail est un temps de réorientation. La plupart des cadres ont travaillé à plein régime pendant une longue période de temps et leur corps a besoin d'un répit pour s'adapter à la nouvelle réalité; et ça prend du temps. Le même constat s'applique à notre esprit. Plusieurs cadres sont épuisés après le travail et ont besoin de temps pour s'ajuster. Comme le disait un cadre supérieur : « Vous devriez en faire le moins possible pendant environ six mois. Laissez tomber la pression et ensuite commencez à rebâtir le niveau de pression que vous aimeriez maintenir dans la prochaine étape de votre vie. »

Il y a une autre sorte de réorientation, celle qui conduit à se créer une nouvelle identité. Un jour, vous avez un titre, directeur général ou sous-ministre adjoint, et le lendemain, vous n'en avez plus. Qui êtes-vous maintenant? Vous devez découvrir cette personne.

« Un jour, vous avez un titre, directeur général ou sous-ministre adjoint, et le lendemain, vous n'en avez plus. »

D'un certain point de vue, la réorientation, c'est aussi apprendre à traiter de choses simples, comme se présenter. Comment répondre à la question « qu'est-ce que vous faites? » C'est une question fréquemment posée et vous devez avoir une réponse.

Certains sont tout à fait à l'aise de répondre qu'ils sont à la retraite ou qu'ils travaillaient pour le gouvernement. D'autres ont des opinions bien arrêtées sur la signification du mot « retraite » et les implications du mot les rebutent. Pour eux, la seule réalité est qu'ils ne travaillent plus à plein temps pour un seul employeur; ils font maintenant plusieurs choses. D'autres encore préfèrent se présenter en décrivant leurs entreprises actuelles et futures par opposition à leurs activités antérieures; ils se font un point d'honneur de ne jamais se présenter en fonction de leur travail antérieur.

D'un autre point de vue, la réorientation traite de la façon dont nous nous percevons nous-mêmes et notre avenir. Considérez ce qui suit :

> « Je me souviens de m'être senti euphorique les premières semaines, » raconte un ancien directeur général. « C'est formidable, je jouis d'une sécurité financière, je peux marcher dans la rue sans destination particulière, personne n'a de contrôle sur l'affectation de mon temps et je suis libre de faire ce que je veux. Je me souviens m'être senti très bien à ce sujet. J'ai cependant eu quelques difficultés en milieu social; j'étais mal à l'aise lorsque les gens me demandaient ce que je faisais. Ordinairement, je leur disais ce que je faisais auparavant parce que je ne me sentais pas à l'aise de me décrire en fonction de ma nouvelle identité. J'aurais préféré répondre que j'étais musicien et je le pensais sérieusement, et voilà maintenant que je le fais. Se créer une nouvelle identité est une question importante. Vous laissez votre ancienne identité derrière et il faut du temps pour que vous arriviez à vous présenter en fonction de votre nouvelle identité. Ma première année a été très difficile sous cet aspect. »

Ce temps d'arrêt peut revêtir une importance particulière pour ceux qui ont été forcés de quitter leur emploi. Dans la plupart des cas, ils n'ont pas eu la possibilité de mettre une fin à leur ancien emploi, et ne sont pas encore fixés sur leur situation actuelle et sur leurs plans d'avenir. Le conseil à donner dans ces circonstances est de prendre amplement de temps pour faire une pause et réfléchir, et ne pas se précipiter sur des activités trop rapidement. Ceux qui ont suivi ce conseil sont en mesure de répondre de sa sagesse.

Quelques suggestions

Tout le monde s'entend sur l'importance de passer du temps dans la zone neutre. Ceux qui ne se sont pas permis de prendre une pause ont avoué que c'était probablement la plus grande erreur qu'ils aient faite. Le sentiment d'être désiré, la volonté de faire quelque chose à tout prix — d'être de nouveau dans le feu de l'action — peuvent être très puissants. Assoyez-vous tranquillement et laissez passer la sensation; c'est le meilleur conseil à donner.

Voici les expériences de certaines personnes interrogées.

- **Prenez tout le temps que vous voulez :** De combien de temps suffit-il? Il n'y a pas de réponse à cette question. Certains ont une période de temps particulière en tête, comme le temps d'un été, ou trois mois, ou l'année suivante. Pour d'autres, la transition entre la zone neutre et les nouveaux commencements est plutôt floue; certaines choses démarrent et le niveau d'activité augmente avec le temps. Quelle que soit la façon dont vous entrevoyez cette étape, il est important de ne pas tricher avec vous-même. Une personne interrogée racontait à un collègue qu'elle allait prendre trois mois de congé et continuer ensuite. Le collègue lui a répondu « pourquoi trois mois? Ça n'est pas plus que de longues vacances. C'est le restant de ta vie qui est en cause; pourquoi te presser? »

- **Partez en voyage :** Certains individus ont entrepris un voyage relativement long lorsqu'ils ont quitté leur travail. On a tendance à partir

pour deux à quatre mois, et parfois fort loin de la maison. Le voyage en lui-même est une sorte de zone neutre. Une personne, dont le conjoint avait organisé un voyage de trois mois après qu'elle eut quitté son travail, raconte : « C'était un peu angoissant de partir pour si longtemps. Il m'est venu à l'esprit que les gens auraient pu m'oublier, mais ce ne fut pas le cas. »

- **Entreprenez un projet :** Certains ont entrepris un projet important, comme la rénovation d'une maison ou d'un chalet; ce qui leur a permis de canaliser leur énergie dans une nouvelle direction, grâce à plusieurs nouveaux défis.

- **Écrivez votre histoire :** Certains ont profité de cette période de temps pour écrire leur autobiographie. Ils voulaient prendre le temps de réfléchir sur leur vie et produire quelque chose qu'ils pourraient léguer à leurs enfants. L'expérience s'est révélée passionnante.

- **Ne vous engagez pas à faire trop de travail :** Ce conseil a été mentionné souvent. Il y a une volonté d'accepter de nouveaux engagements trop rapidement. Il est important de prendre le temps de réfléchir à ce que vous voulez réellement faire. Souvent les choses intéressantes arrivent d'elles-mêmes un an ou plus après que vous avez quitté le milieu de travail.

Le temps passé dans la zone neutre peut être enrichissant. Une personne a dit considérer cette étape comme un congé– un temps de réflexion sur le passé et de projections pour l'avenir. William Bridges l'appelle un temps d' « inactivité attentive ».

[30] Bridges, William, *Transitions, Making Sense of Life's Changes* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 1980) pages 5 et112.

LEÇON 5

RENOUEZ ET REDÉCOUVREZ VOS RELATIONS LE LONG DU PARCOURS

Si la vie est un parcours, il semble naturel de prêter attention aux gens qui vous accompagnent. Le support social est essentiel à la santé et au bien-être.

Et plusieurs études au fil des ans ont confirmé ce que nous savons intuitivement. Une étude de 1979 a révélé que le taux de mortalité des gens vivant avec très peu de relations sociales était de deux à quatre fois et demie plus élevé que celui des personnes possédant un réseau social étendu[31]. Une étude de 2002 démontrait que les hommes isolés socialement avaient 82 % plus de risques de mourir d'une maladie de cœur que ceux qui pouvaient compter sur des groupes de support sociaux[32]. D'autres études démontrent que de solides liens sociaux peuvent avoir des effets positifs sur le système immunitaire[33]. En d'autres mots, nous avons besoin les uns des autres.

Si la vie est un parcours, il semble naturel de prêter attention aux gens qui vous accompagnent.

Mais les carrières cuisinées sous pression peuvent rendre difficile le maintien des contacts sociaux significatifs, c'est-à-dire basés sur un fonds d'amitié, par opposition aux liens superficiels qu'on peut nouer via les réseaux d'affaires des réceptions, des cocktails, etc. Et l'amitié exige qu'on y consacre du temps.

Au cours des entrevues menées dans le cadre de cette étude, des cadres supérieurs, à la fois dans les secteurs public et privé, ont indiqué que leur emploi les mettait souvent dans l'impossibilité de consacrer du temps aux amis. Un sous-ministre adjoint récemment à la retraite, qui avait maintenu un bon équilibre entre la vie et le travail dans les autres domaines, se plaignait du fait que, pour lui et sa conjointe débordée de travail, « nos carrières ont contribué à tuer les amitiés que nous avions développées. Vous perdez vos amis et vous découvrez, une fois à la retraite, que vous avez à les redécouvrir. »

« Nos carrières ont contribué à tuer les amitiés. »

Des spécialistes en sciences sociales comparent les réseaux sociaux à des cercles concentriques qui expriment les différences de proximité à l'égard d'un individu. Le noyau représente les relations les plus intimes, comme celles des conjoints, des parents et amis. Le cercle intermédiaire représente les relations plus distantes, d'autres amis, des confidents du monde du travail. Le cercle extérieur représente les connaissances et les parents moins intimes, les collègues de travail, les voisins. La configuration des cercles a tendance à se modifier au fil de la vie[34].

Un univers qui se rétrécit

L'univers des gens qui toubillonnent autour de nous dans le milieu de travail se rétrécit à la retraite; pourtant, ce milieu peut être une source importante de support. Parfois, les retraités laissent leurs meilleures relations derrière eux. Une étude de 1990 a observé 1 500 hommes, la moitié au travail, l'autre à la retraite. La moitié d'entre eux ont déclaré avoir des amis chez leurs collègues et un tiers des confidents. Ce qui est important à noter, c'est que les retraités de longue date de cet échantillonnage n'ont pas remplacé leurs anciens amis de travail par d'autres[35]. Plusieurs études tendent à démontrer que plus tard dans la vie, les gens ont en général des contacts moins fréquents avec les autres. Des études indiquent que les réseaux décroissent en volume, alors que d'autres prétendent

---

Les visages qui étaient devenus si familiers quotidiennement ont soudainement disparu.

---

que le volume demeure le même, mais que l'intensité des contacts diminue. Une autre étude encore soutient qu'à la retraite, le cercle intérieur ne change pas beaucoup; mais que les deux autres cercles se modifient à mesure que s'éloignent les collègues de travail et que les nouveaux amis, avec lesquels le retraité entreprend des activités de loisirs, commencent à se pointer[36].

Les visages qui étaient devenus si familiers quotidiennement ont soudainement disparu, et beaucoup de gens en viennent à prendre conscience du rôle des relations sociales dans leur vie. « Une des choses sur lesquelles je me dois de travailler une fois à la retraite, c'est l'amitié » avoue un cadre supérieur sur le point de quitter son travail. « J'avais plusieurs connaissances au travail et un tas de bons amis avec lesquels le travail était un dénominateur commun, mais que je ne vois pas en dehors du monde du travail. Je sais que j'aurai à investir du temps dans les amitiés; j'ai besoin d'un groupe d'amis qui vont téléphoner et dire « allons, faisons ça! » Je ne dispose pas de ce genre de relations et j'aurai à les bâtir. »

Questions de sexe

Voici un domaine où il semble y avoir une différence marquée entre les sexes. Une personne interrogée qui, en tant que ministre provincial, a bûché de longues journées avec peu de temps d'arrêt et qui n'a consacré à peu près aucun temps à la recherche d'un équilibre, aux passe-temps par exemple, était en mesure de dire qu'une des chose que la retraite n'avait pas modifié dans sa vie était ses contacts avec ses amis. « J'ai toujours eu des amis et, sous ce rapport, rien n'a changé. Je passe beaucoup de temps au téléphone avec les amis. J'ai toujours préservé les amitiés. »

Les femmes sont plus portées à intégrer leurs amitiés sociales à leur milieu de travail.

Les autres femmes interrogées dans le cadre de cette étude ont exprimé les mêmes sentiments. Elles ont dit avoir eu tendance à consacrer beaucoup de temps à leurs relations sociales et qu'elles comptaient un bon éventail d'amis lorsqu'elles ont pris leur retraite. La recherche le confirme : une étude a démontré que la structure de la vie des femmes après leur retraite comprenait de plus hauts degrés d'intégration dans les sphères d'activités que celle de leur contrepartie mâle[37]. Les femmes sont plus portées à intégrer leurs amitiés sociales à leur milieu de travail. Comparées aux hommes, les femmes de tous âges auront davantage tendance à avoir des amis intimes, à se confier à leurs amis sur des sujets intimes. Les réseaux des femmes tendent à être plus vastes et moins homogènes. Les hommes sont plus portés à se fier à leur conjointe pour obtenir du support. Les femmes agissent comme les meilleures amies à la fois des hommes et des autres femmes, et dispensent davantage de soutien émotionnel. Les hommes ont tendance à avoir plus de connaissances; les femmes, plus de confidentes[38].

Les êtres chers

Lorsque la formule « chéri, je rentre à la maison, » est suivie de « et pour de bon, » le voyage de la vie prend une autre tournure. En théorie, le paysage idyllique du foyer est le suivant : les enfants ont grandi, les responsabilités financières réduites, plus de temps à consacrer à la réalisation de la liste des souhaits de toute une vie. La réalité, bien sûr, pourrait bien être celle qui a rattrapé un ancien directeur général : « Les enfants sont partis et nos intérêts communs ne sont plus là. Alors vous commencez à vous demander 'qui suis-je?' et ensuite 'est-ce que je tiens encore vraiment à être ici?' Plusieurs mariages (au moment de la retraite) ne se brisent pas nécessairement, mais les conjoints vont chacun de son côté et n'ont plus beaucoup de choses à faire ensemble après leur retraite... Je serais prêt à parier que la retraite exerce une tension énorme sur plusieurs couples. »

La recherche n'apporte pas beaucoup de réponses définitives aux questions de cœur, mais elle semble indiquer que le fait d'être marié procure de plus grandes satisfactions dans la vie et, par conséquent, entraîne des expériences de retraite plus positives. Malgré cela, cette transition dans la vie représente un grand changement. Et une autre recherche indique que ce changement s'accompagne d'un déclin de la qualité de la relation conjugale à court terme (les deux premières années). Mais en fait la retraite (après plus de deux ans) est associée à une relation conjugale de meilleure qualité. En d'autres mots, les problèmes surviennent au moment de prendre la retraite, plutôt qu'à l'état de retraite[39].

Une étude d'envergure a démontré que, dans le cas des retraites non synchronisées, les conjointes ont fait état d'une augmentation de 90 % des conflits de couple. Il semble y avoir davantage de conflits lorsque l'homme prend sa retraite le premier. D'autres études confirment que, chaque fois que leur situation financière le permet, les couples optent pour la retraite simultanée[40].

Les personnes interrogées pour cette étude sont unanimes à constater que certaines formes de tension, ou à tout le moins certaines formes d'ajustement sont inévitables. Elles mentionnent souvent un besoin d'« espace » psychologique.

> « Lorsque votre univers se rétrécit, habitué d'être entouré de 500 personnes, » songeait un directeur général sur le point de quitter, « votre cercle interne étant de 20 personnes, et que vous passez à deux ou trois, alors il vaut mieux pour vous de disposer d'un espace pour respirer parce que vous risquez d'épuiser très rapidement la relation, comme une chandelle allumée aux deux bouts. Vous ne pouvez pas dire 'bon, il nous fera plaisir de faire la même chose, chérie.' En fait, nous ne ferons pas la même chose. Tu auras tes activités et j'aurai les miennes. »

Et souvent cet espace est physique. Une ancienne sous-ministre adjointe : « Ce dont je prends conscience maintenant, c'est que j'ai besoin d'un espace qui soit physiquement le mien. Lui (son conjoint à la retraite) a développé un rythme qui lui est personnel et qui n'est pas le mien. »

Plusieurs personnes interrogées ont parlé de changements positifs dans leurs relations de couple. « Nous évoluons ensemble. » « Nous redevenons de bons amis. »

Et un directeur général qui travaille avec un moniteur de formation à préparer sa retraite propose ce point de vue : « Mon moniteur m'a dit que la retraite, c'est comme la danse : il faut apprendre à ne pas trop marcher sur les pieds de son partenaire. »

[31] Berkman L.F. and S.L. Syme, "Social Networks, Host Resistance, and Mortality: A Nine-Year Follow-Up Study of Alameda County Residents," *American Journal of Epidemiology*, vol. 109, no. 2 (1979), pp. 186-204.

[32] Eng. P.M., E.B. Rimm, G. Fitzmaurice, and I. Kawachi, "Social Ties and Change in Social Ties in Relation to Subsequent Total and Cause-Specific Mortality and Coronary Heart Disease Incidence in Men," *American Journal of Epidemiology*, vol. 155, no. 8 (2002), pp. 700-709.

[33] voir par exemple, Aneshensel C., S. and Stone J.D. "Stress and Depression: a Test of the Buffering Model of Social Support." *Archives of General Psychiatry*, vol. 39, no. 12 (1982), pp. 1392-1396.

[34] Kahn, R.L. and T.C. Antonucci, "Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support," in Baltes, P.B. and O.G Brim, Jr. (eds.), *Life-Span Development and Behavior* (New York: Academic Press, 1980), pp. 253-286.

[35] Bossé, Raymond, Carolyn M. Aldwin, Michael R. Levenson, Kathryn Workman-Daniels, and David Ekerdt, "Differences in Social Support Among Retirees and Workers: Findings from the Normative Aging Study," *Psychology and Aging*, vol. 5, no.1 (1990) pp. 41-47.

[36] Kahn, R.L. and T.C. Antonucci, "Convoys over the Life Course: Attachment, Roles, and Social Support," in Baltes, P.B. and O.G. Brim, Jr., (eds.) *Life-Span Development and Behavior* (New York: Academic Press, 1980), pp. 253-286.

[37] Hanson, K. and S. Wapner, ``Transition to Retirement : Gender Differences,`` *International Journal of Aging and Human Development* 39 no.3 (1994), pp.189-208.

[38] Antonucci, T.C., and Akiyama H, "An Examination of Sex Differences in Social Support Among Older Men and Women," *Sex Roles*, 17, (1987), pp. 737-749.

[39] Moen Phyllis, Kim E. Jungmeen and Heather Hofmeister, "Couple's Work/Retirement Transitions, Gender, and Marital Quality," *Social Psychology Quarterly*, vol. 64, no. 1 (2001), pp. 55-71.

[40] Ibid.

LEÇON 6

TIREZ LE MEILLEUR PARTI DE CETTE ÉTAPE DE VOTRE VIE

Il n'y a pas une seule façon de quitter le travail. Les personnalités, les intérêts, les circonstances sont autant de variables; et le temps joue son rôle de facteur de changement.

Bien sûr, il existe des modèles de comportement et, avec les années, les chercheurs ont identifié différents styles d'ajustement à la vie après le travail. Un modèle, auquel on se réfère souvent, classe ces styles en quatre catégories[41]. Et la vaste majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette étude se classent dans les deux premières.

- **Continuité :** Pour les personnes de cette catégorie, le point de mire de leur vie demeure sensiblement le même avant et après la retraite. Le principal changement est qu'elles peuvent poursuivre les activités qu'elles préfèrent de façon plus satisfaisante. Ces personnes ont tendance à effectuer des transitions satisfaisantes.

- **Nouveaux débuts :** Les personnes de cette catégorie ont tendance à voir cette étape de leur vie comme un temps de revitalisation et de renouveau; elles s'étaient préparées et avait planifié leur départ. La retraite est perçue comme une nouvelle étape bienvenue dans leur vie. C'est le temps de poursuivre des objectifs longtemps attendus et d'entreprendre de nouveaux projets. Ces personnes ont aussi tendance à effectuer des transitions satisfaisantes. L'encadré 4 (p. 41) est un exemple d'un individu qui a entrepris deux projets qui lui tenaient à cœur depuis un certain temps.

- **Transition vers le troisième âge :** Ici, le besoin d'activités dirigées et d'intensité dans les relations, comme c'était le cas au travail, est largement disparu et remplacé par le besoin de réflexion et de repos. Le niveau de satisfaction tend ici aussi à être élevé. (Les personnes de cette catégorie ont tendance à quitter leur travail plutôt tard dans la vie. Aucune des personnes interrogées pour cette étude ne se classe dans cette catégorie).

- **Perturbation obligée :** Les personnes de cette catégorie ont tendance à accorder une grande importance au travail et ont été incapables de lui trouver un substitut convenable, ou elles avaient des objectifs associés au travail qui n'ont pas été atteints. Aussi, plusieurs d'entre elles ont été forcées de quitter et, par conséquent, la retraite a été caractérisée par une perte sérieuse. Les personnes de cette catégorie ont tendance à avoir un taux très bas de satisfaction et avouent être frustrées et déprimées.

Il y a aussi un rapport de recherche, mentionné plus haut, qui indique qu'environ 30 % des personnes retraitées – toutes catégories confondues – font face à des difficultés de transition, allant de l'anxiété à la maladie. Environ 40 % des individus interrogés pour cette étude ont admis avoir vécu certains problèmes. Ce qui est compatible avec la perception voulant que les cadres supérieurs éprouveraient plus de difficultés.

Environ 40 % des individus interrogés pour cette étude ont admis avoir vécu certains problèmes.

Un certain nombre de ceux qui ont éprouvé des difficultés les qualifient de sérieuses. Trois des personnes retraitées ont été forcées de quitter leur emploi et l'on a vu plus haut un résumé de l'histoire de deux d'entre elles. Trois autres ont éprouvé d'importants sentiments de perte au cours de leur période d'ajustement. Et une personne qui avait quitté volontairement mais n'avait fait aucune planification de quelque nature que ce soit, est devenue gravement malade. L'individu du récit personnel 5 est un exemple d'une personne pour qui la retraite s'est accompagnée de difficultés. Des discussions de suivi avec toutes ces personnes ont révélé qu'elles avaient toutes franchi les étapes de réflexion et qu'elles étaient heureuses de leurs nouvelles vies.

Que font les gens?

Alors, que font vraiment les gens une fois qu'ils ont quitté leur milieu de travail? Une façon d'aborder cette question est d'utiliser le cadre du « cercle de la vie » présenté dans la leçon 2.

Travail

La plupart des personnes interrogées ont effectué des travaux rémunérés pour une partie de leur temps après qu'ils ont quitté leur travail.* Certaines se sont mises en communication avec un consultant établi ou une firme d'affaires publiques, à temps partiel. D'autres ont monté leur propre entreprise de consultation, indépendamment ou avec des partenaires. D'autres encore ont fait du travail de consultation à la pige, généralement à la demande d'anciens collègues ou parce qu'ils étaient experts dans un domaine particulier.

Certains ont choisi le travail rémunéré parce qu'il représentait un supplément de revenu important, mais la plupart l'ont fait pour demeurer actifs et impliqués. Tous avaient tendance à avoir établi des limites à la somme de leur travail rémunéré, allant de 25 % à 35 % de leur temps. Ils tenaient à s'assurer que leur travail rémunéré ne compromettrait pas leurs autres activités importantes.

Deux des personnes interrogées ont été fermes dans leur résolution de ne pas effectuer de travail rémunéré après avoir quitté leur travail. Elles prétendaient qu'elles avaient travaillé assez longtemps et qu'elles souhaitaient faire autre chose de leur vie. Elles avaient le sentiment que leur pension de la fonction publique était plus que suffisante pour assurer leurs besoins et que, par conséquent, elles n'avaient pas besoin d'un revenu supplémentaire. D'autres choses étaient devenues plus importantes. Comme le disait un ancien sous-ministre adjoint : « C'est maintenant le temps pour moi d'investir dans d'autres aspects de ma vie, dans des domaines que j'ai négligés depuis trop longtemps. Ce qui comprend mes passe-temps, ma famille et mes amis. »

Soi-même

Ce quadrant du « cercle de la vie » comprend le bien-être physique, émotionnel et spirituel, le développement personnel, les passe-temps, les voyages (seul, avec un partenaire ou avec des amis), etc. Être en bonne forme physique était une priorité pour plusieurs individus. Ils avaient le sentiment d'avoir négligé leur aptitude physique au cours des années de travail et travaillaient dur pour recouvrer leur bonne forme. Certaines personnes en ont parlé comme d'un investissement en elles-mêmes. L'encadré 3 (p. 39) souligne l'importance de maintenir un haut niveau d'aptitude physique. Un certain nombre de femmes se sont inscrites à des activités comme le yoga et le tai-chi comme moyen de faire de l'exercice et de se détendre.

Les passe-temps ont été mentionnés par un certain nombre de personnes comme une de leurs activités : photographie, pratique d'un instrument de musique, lecture, jardinage, cuisine, artisanat. Plusieurs personnes ont dit qu'elles n'avaient pas de passe-temps. Fait intéressant à noter : lorsque pressés de questions, plusieurs finissaient par avouer qu'ils étaient retournés ou désiraient retourner à des activités auxquelles ils s'adonnaient lorsqu'ils étaient adolescents; le récit personnel 3 (p. 51) en est un exemple.

Un sous-ministre adjoint a parlé d'un séminaire sur la retraite auquel il a assisté. On a demandé aux participants d'écrire un rêve qu'ils caressaient pour eux-mêmes pour cette prochaine étape de leur vie. À son grand étonnement, il a remarqué

* Les personnes interrogées pour cette étude comprenaient seulement celles qui avaient quitté un travail à plein temps et qui n'avaient pas recherché de travail à plein temps ailleurs. Celles qui l'avaient fait étaient considérées comme encore dans le milieu du travail. Leur transition du milieu de travail était encore à venir.

qu'un certain nombre de personnes n'écrivaient rien. Lui-même, un photographe amateur de longue date, rêvait d'une exposition publique de ses œuvres.

Plusieurs personnes interrogées se sont montrées intéressées par l'éducation permanente et une nouvelle formation. Elles ont mentionné qu'elles prenaient des cours ou lisaient beaucoup pour approfondir leurs intérêts dans des domaines comme l'histoire, la religion ou la politique.

Les voyages sont souvent une activité prioritaire à la retraite. Des personnes avaient préparé leurs plans de voyage un an ou deux à l'avance et avaient consacré beaucoup de temps à explorer leurs priorités de voyage. D'anciens fonctionnaires ont associé leurs voyages au travail bénévole auprès d'une organisation sans but lucratif dans les pays en voie de développement.

Famille et amis

Les attentions à l'égard de la famille et des amis sont un domaine souvent mentionné comme ayant été négligé au cours des années de travail et comme une priorité après avoir quitté le milieu de travail. Elles ont été mentionnées plus souvent par les hommes que par les femmes, les hommes ayant tendance à intervenir moins dans les premières années de l'éducation des enfants. Aussi, puisque les hommes entretiennent moins de relations d'amitié que les femmes au fil des années, c'est un domaine qui reprend de l'intérêt une fois à la retraite. On a dit : « C'est particulièrement difficile (pour des hommes) de se faire des amis plus tard dans la vie. Les amitiés se développent au cours de longues périodes de temps et exigent des engagements à long terme. »

S'occuper de leurs parents âgés constitue une part importante des responsabilités de plusieurs personnes. L'étude de 2001 sur les conflits entre la vie et le travail, mentionnée plus haut, constatait que 60 % des répondants (qui faisaient partie de la population active) devaient assumer certaines formes de responsabilités à l'égard de gens âgés. Plusieurs personnes interrogées ont déclaré que ces responsabilités leur revenaient constamment à l'esprit et qu'elles faisaient partie de leurs activités quotidiennes. Dans certains cas, le soin de personnes âgées imposait des limites à leurs plans de voyages.

Services à la communauté

Pour la majorité des personnes interrogées, il apparaît important d'offrir ses services à la communauté une fois à la retraite, qu'il s'agisse d'activités dans le voisinage ou d'implication auprès d'organisations internationales. Certains pensaient à des rôles consultatifs; d'autres préféraient la prestation de services plus pratiques.

Il y avait une différence marquée entre les cadres de la fonction publique et leur contrepartie du secteur privé à l'égard des services communautaires. Les cadres du secteur privé se sont passablement impliqués dans les activités de bénévolat tout au long de leur carrière; c'était considéré comme une activité normale. Ce n'était pas le cas pour les fonctionnaires; plusieurs ont mentionné n'avoir jamais eu l'occasion de s'impliquer dans des activités communautaires au cours de la plus grande partie de leur carrière. D'autres ont prétendu que leur travail au service du public avait tenu lieu de contribution à la communauté. Ce pourrait bien être une des raisons principales de l'engagement à entreprendre des activités communautaires après avoir quitté le milieu de travail.

Cependant, une bonne compréhension des objectifs, des méthodes de travail et des processus de prise de décision des organismes sans but lucratif est nécessaire pour apporter une contribution valable. L'expérience du bénévolat est passablement différente de l'expérience de gestion de plusieurs cadres des secteurs public et privé. Investir dans la formation dans le dessein de travailler auprès d'organismes sans but lucratif en vaudrait la peine; il existe de bonnes sources d'information disponibles à ce sujet[42].

Gestion de l'équilibre

La majorité des retraités interrogés étaient plutôt satisfaits de l'équilibre de leurs activités depuis qu'ils avaient quitté leur milieu de travail :

> « Après cinq ans, je crois que mon équilibre est assez bon, » raconte un ancien sous-ministre. « Mes priorités, ce sont mon travail, ma famille et moi-même. Côté affaires, j'ai appris à gérer mon temps. Au début, j'en ai trop entrepris; maintenant, j'ai réduit mes activités à un niveau plus facilement gérable. Je profite de la flexibilité dont je dispose; je suis en bonne forme physique; je gère ma vie de famille; et j'effectue mieux mes activités de bénévolat. Mon équilibre se détraque de temps en temps, mais c'est la vie. Je suis une vraie personnalité de type A. Je suis le même que j'ai été auparavant; je suis encore aussi motivé que je l'ai toujours été. Pour l'avenir, je veux voyager davantage, maintenant que les enfants sont grands. »

Laisser un témoignage durable

Une autre différence frappante du secteur privé est la volonté de la part des fonctionnaires de laisser un témoignage durable. On l'a répété souvent lors des entrevues.

> « J'ai aimé la fonction publique et j'ai aimé mon travail; c'était davantage une « vocation » qu'un emploi, au service du public. Je suis intéressé à

Encadré 3 **Information utile sur le mieux-être**

Voici de l'information intéressante et utile extraite de la recherche poursuivie par Statistique Canada concernant le bien-être physique.

- Dans la partie I du présent rapport, on déclarait que, en 2002, l'espérance de vie pour les hommes, à la naissance, était de 76 ans et pour les femmes de 82 ans. Comment ces moyennes d'âge évoluent-elles en vieillissant? Une fois qu'ils ont atteint 50 ans, les hommes peuvent espérer vivre jusqu'à 78 ans et les femmes jusqu'à 83 ans. À 60 ans, les hommes peuvent espérer vivre jusqu'à 80 ans et les femmes jusqu'à 84 ans. À 70 ans, l'espérance de vie est de 83 et 86 ans respectivement[43].

- Une étude a démontré qu'à 45 ans, le tabagisme, le manque d'exercices physiques et l'obésité pouvaient réduire considérablement l'espérance de vie. La différence d'espérance de vie entre un fumeur et un non-fumeur est de plus de 7 ans pour les hommes et de 10 ans chez les femmes. Les hommes et les femmes inactifs ou dont l'indice de masse corporelle (IMC) est anormal peuvent s'attendre à vivre 4 ans de moins que ceux qui sont actifs ou jouissent d'un IMC normal[44].

- Une autre partie de l'étude mentionnée plus haut s'est penchée sur la qualité de la vie en fonction du bien-être physique. Pour différents âges, on a estimé l'« espérance de vie sans incapacité » suivie des périodes « sans handicap grave » et « gravement handicapé ». Par exemple, un homme de 45 ans qui s'adonne à l'exercice physique a une espérance de vie sans incapacité de 70 ans; ce qui revient à dire qu'il peut espérer pratiquer toutes les activités auxquelles il s'adonne actuellement (voyages, sports, etc.) jusqu'à l'âge de 70 ans. À partir de ce moment-là, les incapacités surviennent et vont limiter d'une façon ou d'une autre ce qu'il peut accomplir. Une femme de 45 ans, qui s'adonne à l'exercice physique, a une espérance de vie sans incapacité de 73 ans.

redonner au système, à transmettre ce que j'ai appris et à aider les autres. »

« Je me suis engagé à transmettre à des groupes ou à des individus mon savoir en matière de gestion et de questions relatives à la fonction publique. J'ai consacré du temps à des discussions sur la direction des affaires dans la fonction publique et j'ai écrit des articles et participé à des groupes d'experts lors de conférences sur l'administration publique. »

« Je crois que la fonction publique m'a bien servi et m'a aidé à me développer; elle m'a gratifié d'une carrière. Je voudrais rendre, sous une forme ou sous une autre, un peu de ce que j'ai reçu. »

Fait intéressant à noter : la volonté de rendre ce qu'on a reçu et de laisser un témoignage durable est aussi puissante chez les personnes forcées à quitter que chez celles qui ont laissé leur travail volontairement.

L'APEX a constaté un intérêt similaire dans son rapport sur les consultations de 1999[45]. On y indique que les gens entrent à la fonction publique pour innover, pour contribuer au développement de politiques et pour servir le public en général.

Certains ministères gouvernementaux sont dotés de programmes passablement actifs à l'intention des anciens pour donner aux fonctionnaires retraités l'occasion de demeurer impliqués de diverses façons, certains contre rémunération, d'autres bénévolement. Un certain nombre de ces initiatives sont mentionnées dans la publication *Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines*[46].

Différences entre les sexes

On ne peut examiner l'expérience de la transition sans aborder la différence entre les sexes.

« J'ai eu le sentiment qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes à l'égard de la retraite, » disait un ancien cadre supérieur (une femme). « Les femmes ont tendance à remettre davantage les choses en question et sont plus sûres de ce qu'elles sont. Nous avons davantage tendance à nous remettre nous-mêmes en question. Notre vie a été mieux équilibrée à cause des nombreuses choses avec lesquelles nous avons dû jongler tout au long de notre vie. »

Non seulement les femmes ont-elles maîtrisé l'art d'effectuer plusieurs tâches à la fois, mais elles semblent avoir des modèles de rôles de retraite beaucoup plus larges. Une ancienne sous-ministre adjointe décrivait sa carrière et sa retraite en ces termes : elle avait fait partie de l'avant-garde des femmes qui ont occupé des postes de cadre et il n'y avait que très peu d'autres femmes qui auraient pu lui servir de modèle. Au moment où elle approchait de la retraite, elle s'est souvenue de plusieurs femmes de ses connaissances – dont plusieurs n'avaient jamais travaillé à l'extérieur de la maison – qui avaient vécu des vies bien remplies, intéressantes et satisfaisantes. Elle s'est rendue compte qu'on pouvait trouver satisfaction autrement que par la voie d'une carrière; cette constatation l'a aidée à voir toutes les options qui s'offraient à elle en dehors du milieu de travail. On peut supposer sans trop se tromper que peu de cadres mâles seraient capables de puiser dans cette même source d'inspiration. Aussi, un certain nombre de femmes d'âge mûr se seraient inspirées des exemples de leurs mères – qu'elles considèrent comme des personnes accomplies, qu'elles aient travaillé à l'extérieur du foyer ou non – comme modèles de rôles pour leur retraite.

La recherche semble confirmer ce qui suit. À l'aide des quatre catégories de transition énoncées plus haut, une étude a démontré qu'une majorité écrasante des femmes avaient vécu le passage à la retraite comme une continuité. Elles expliquent cela par le fait que les rôles formels revêtent relativement peu d'importance pour les femmes. On a aussi constaté que les femmes « tricotent » ou intègrent les parties de leur vie en un grand

ensemble plus facilement que les hommes. Et alors que les hommes sont plus dépendants de leur conjointe pour être leur meilleure amie ou leur confidente, les femmes ont recours plus fréquemment à d'autres femmes.

Une autre étude sur les femmes canadiennes d'âge moyen (45 à 65 ans) et formées à l'université a démontré que 84 % des répondantes avaient des attentes « positives » et « très positives » à l'égard de la retraite. De même, 84 % d'entre elles s'attendaient à ce que leur vie à la retraite soit caractérisée par la stabilité par opposition au changement, et elles avaient pour objectif de maintenir un haut degré de bien-être personnel, physique et social[47].

Il existe plusieurs autres aspects soulignant les différences entre les sexes concernant la planification de la retraite, les approches de la transition, le degré de satisfaction et les activités de la retraite. Comme ces aspects dépassent le cadre de la présente étude, on se contentera de noter que la littérature de recherche à ce sujet est passablement abondante.

Pour terminer

Plusieurs personnes interrogées ont décrit cette étape de leur vie en fonction de la liberté qu'elle offrait de faire ce qu'elles voulaient, avec des partenaires de leur choix, où et quant elles le désiraient. La liberté et le contrôle sur leurs activités sont les termes qui ont été souvent utilisés pour décrire leur sentiment.

> « Je fais un tas de choses différentes. Mon sentiment dominant est que chaque minute de ma journée m'appartient et tout ce que je fais, j'ai choisi de le faire. J'ai le même sentiment que lorsque j'avais vingt ans. Je consacre beaucoup plus de temps à moi-même, y compris à mon alimentation et à mes soins personnels. Je me sens donc plus équilibré que je ne l'ai jamais été. Voilà ma vie. »

Un autre thème commun : la croissance et le développement personnel. Comme une personne le faisait remarquer : « Je prends le concept de l'éducation permanente à cœur. J'ai plusieurs domaines d'intérêt que je tiens à explorer; certains que j'explore seul, d'autres avec des partenaires. Les possibilités que j'entrevois pour moi sont infinies. »

Encadré 4 **Nouveau débuts** – un example

« J'ai quitté la fonction publique dans le cadre d'un ensemble de mesures d'encouragement à la retraite à l'âge de 52 ans. Je pensais à la retraite depuis les trois dernières années et je caressais deux projets importants. J'étais passablement confiant en ce que j'entreprenais et j'avais le sentiment de bien me connaître moi-même. Un des projets consistait à écrire un livre que j'avais en tête depuis plusieurs années; je voulais y consacrer du temps pour savoir si je réussirais à lui donner son envol. Le second projet était un de mes passe-temps : la musique. J'avais un puissant besoin de me prouver que je pouvais me produire devant un auditoire. Je ne me préoccupais pas beaucoup de mes besoins sociaux puisque je possédais un bon cercle d'amis, en plus des collègues de travail. Je suis quelque peu introverti et mes intérêts étaient de ceux qui ne dépendent pas d'autres personnes. Mes intérêts comprenaient la lecture, les événements internationaux et l'exercice physique, y compris le squash, la danse aérobique et le golf.

Mon intérêt pour la musique a débuté en famille, lorsque j'étais un enfant; mon père possédait des cahiers de chansons et nous chantions tous ensemble. J'ai fait partie d'un chœur et appris à jouer de la guitare. J'ai eu des amis depuis trente ans que je vois encore régulièrement. La musique est vraiment mon passe-temps le plus important. Lorsque j'ai quitté la fonction publique, j'ai décidé de vérifier si je pouvais me produire sur une scène et si la musique pouvait occuper une plus grande place dans ma

vie. J'aurais aimé pouvoir dire : 'Je suis musicien et c'est sérieux, et c'est précisément ce que je fais.' J'ai atteint mon objectif et je me suis produit dans des cafés et des bars à quelques reprises. Je continue à faire de la musique avec des amis et je consacre beaucoup de temps, seul, à jouer de la guitare.

« Mon autre passion est la photographie, que je pratique depuis 30 ans. J'ai déjà pensé à publier un livre de mes photographies, sur un thème particulier qui me hante depuis un certain temps. Comme il n'est pas facile d'être publié par une maison d'édition, je me suis inscrit à des séminaires sur l'autoédition, puis j'ai décidé que ce n'était pas une bonne façon de procéder. J'ai passé beaucoup de temps sur un logiciel très perfectionné; ça m'a permis de développer des textes et des photos. J'ai travaillé avec un éditeur pendant un certain temps et je garde confiance que le livre sera publié bientôt sur une base commerciale.

« Ces deux projets ont été formidables parce qu'ils m'ont donné une nouvelle identité; ils ont représenté les plus grands défis de ma transition. Je n'ai pas effectué beaucoup de travail rémunéré depuis que j'ai quitté le gouvernement. J'ai travaillé sur quelques contrats, mais ma principale préoccupation a été de conserver le contrôle de mon temps.

« Quatre années se sont écoulées maintenant et je crois que ma transition a été réussie. Mon épouse est encore au travail, mais elle a réduit sa semaine de travail à quatre jours; nous pouvons passer plus de temps ensemble. Si c'était à refaire, ferais-je les choses différemment? Non, tout s'est passé merveilleusement bien. »

---

[41] voir par exemple, Horstein, G. A. and S. Wapner, "Modes of Experiencing and Adapting to Retirement," *International Journal of Aging and Human Development*, vol. 21, no. 4 (1985) pp. 548-571.

[42] voir par exemple, McFarlan, F. Warren, "Working on Nonprofit Boards: Don't Assume the Shoe Fits," *Harvard Business Review*, (November-December 1999), pp. 1-11.

[43] Statistique Canada, *Tables de mortalité Canada, provinces et territoires, 1995-1997, hommes et femmes.*

[44] Statistique Canada, Bélanger, Alain, et al., "*Gender Differences in Disability-Free Life Expectancy For Selected Risk Factors and Chronic Conditions in Canada*," Division de la démographie (à venir) pp. 1-17. *Journal on Aging*, vol. 18 no.2 (1999), pp. 236-258

[45] Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada, *1999 Consultations : Key Messages and APEX Positions*, (1999).

[46] Document disponible en direct : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_f.asp

[47] Cécile C. Quirouette and Dolores Pushkar, "Views of Future Aging Among Middle-aged, University Educated Women," *Canadian Journal on Aging*, vol. 18 no. 2 (1999), pp. 236-258.

PARTIE 3
RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Au départ, le présent travail a été entrepris comme une étude sur la transition vers ce qu'on a convenu d'appeler la retraite. L'étude a finalement débouché sur un cadre beaucoup plus vaste. Voici quelques réflexions extraites des commentaires émis par les personnes interrogées et des leçons tirées des entrevues.

Six leçons

Qu'elles proviennent des secteurs public ou privé, que leurs transitions se soient effectuées en douceur ou semées de difficultés, ces personnes sur le point de prendre leur retraite ou déjà retraitées nous ont fait part de leurs expériences et nous ont permis de tirer six leçons importantes.

D'abord et avant tout, si vous percevez la retraite comme une destination, un point final, vous allez littéralement faire fausse route. Les personnes les plus satisfaites de l'état de leurs affaires étaient celles qui se considéraient comme des voyageurs, encore sur la route. Pour employer l'expression du chanteur Tom Cochrane : « Life is a highway » (la vie est une autoroute).

Deuxièmement, bien que l'équilibre entre la vie et le travail soit le centre de la question, réussir cet équilibre nécessite un engagement. Et il faut s'y exercer. Pour vivre une vie digne de ce nom après la retraite, il faut avoir vécu ce genre de vie lorsqu'on était encore au travail; ce qui comprend se préoccuper de sa santé et consacrer du temps à la famille et aux amis.

Troisièmement, préparez-vous à cette transition le plus tôt possible. Être pris au dépourvu par la retraite est un peu comme se tenir au milieu de la route et être surpris d'être frappé par une voiture.

Quatrièmement, accordez-vous une pause lorsque vous quittez le travail. Vous avez atteint un temps d'arrêt et cette zone « neutre » peut vous procurer la sérénité dont vous avez besoin pour poursuivre joyeusement le parcours de votre vie.

Cinquièmement, renouvelez et nourrissez vos relations; elles sont votre support. Plusieurs constatent qu'une

fois que les collègues de travail et les contacts professionnels se sont évanouis, il s'est installé un grand vide. Vous pourriez bien en être exempté si vous avez pris soin d'être attentif à la famille et aux amis.

Enfin, tirez le meilleur parti possible de cette étape. Après tout, il s'agit du restant de votre vie; vous pourriez en faire l'étape la plus importante et la plus satisfaisante.

Secteur public et secteur privé

Au cours de l'étude, on a observé un certain nombre de différences entre les secteurs public et privé. Bien qu'elles soient de nature anecdotique et que leur examen en détail dépasse les limites de l'étude, ces différences valent la peine de s'y arrêter.

Les cadres supérieurs du secteur public ont tendance à prendre leur retraite plus tôt (l'âge moyen des personnes interrogées était de 57 ans) que ceux du secteur privé (âge moyen de 60 ans). Ce constat peut s'expliquer en grande partie par la différence des régimes de pension. Dans la fonction publique fédérale, les personnes ayant accumulé le nombre suffisant d'années de service peuvent prendre leur retraite à 55 ans avec tous les avantages de leur pension. Pour ceux qui prennent leur retraite à cet âge et qui souhaitent demeurer actifs, ils trouveront moyen d'améliorer ou de prolonger les possibilités d'emploi à la retraite.

Il semble y avoir plus de possibilités de retraites par étapes dans le service de la fonction publique fédérale que dans le secteur privé. Chez les personnes interrogées, on a vu un bon nombre d'exemples de cadres supérieurs de la fonction publique qui travaillaient à un rythme différent, et à des tâches différentes, au cours de la dernière ou des deux dernières années de leur carrière; la combinaison de politiques et d'arrangements informels à l'intérieur des ministères offre cette possibilité. Ces arrangements de retraite graduelle sont perçus très positivement et la généralisation de leur utilisation pourrait s'avérer avantageuse à la fois pour l'individu et pour l'organisation qui l'embauche. De plus, ces arrangements pourraient servir de stratégie de rétention à l'intention de ceux qui choisissent de quitter leur emploi pour des raisons d'équilibre entre leur vie et leur travail.

Les personnes interrogées en provenance du secteur privé semblent avoir eu plus d'occasions de s'impliquer dans des activités de bénévolat que ceux du secteur public. Ce manque de pratique peut rendre l'implication dans des activités de bénévolat plus difficile pour les fonctionnaires une fois qu'ils ont quitté leur travail. S'intéresser au travail auprès d'organismes sans but lucratif pourrait s'avérer utile pour les fonctionnaires à cet égard.

À la différence de leurs homologues du secteur privé, plusieurs cadres supérieurs du gouvernement semblent désireux de laisser un témoignage tangible à la fonction publique et à la communauté de leurs collègues. Ils perçoivent leur travail comme une vocation : servir le public. D'un côté, cette perception peut rendre encore plus difficile pour certains d'abandonner psychologiquement leur emploi; d'un autre côté, elle soulève chez plusieurs un grand intérêt pour trouver des moyens de redonner au système un peu de ce qu'ils en ont reçu. Les personnes interrogées soulignent constamment leur profond sentiment collectif d'attachement à « la fonction publique », et pas nécessairement à leur emploi en tant que tel. Il existe de façon notoire un océan de bonne volonté dans lequel le système peut puiser. Il vaudrait donc la peine de mettre en œuvre une sorte de mécanisme pouvant canaliser cette source latente de reconnaissance.

Enfin, pour un certain nombre de personnes interrogées, la fonction publique ferait mal son travail, ou à tout le moins plutôt froidement, lorsqu'elle remercie ceux qui partent. Des anecdotes parlent de certificats de longs états de service distribués avec désinvolture ou «glissés sous une porte », de formules de lettres standardisées creuses, de silence. Chose intéressante, la question du départ n'était presque jamais mentionnée par ceux du secteur privé. Le secteur privé ferait-il mieux les choses? Le secteur public, avec sa culture sous-jacente de communauté et de service, exigerait-il davantage

qu'une perfection superficielle? La présente étude ne peut répondre à ces questions, mais démontre clairement un vice flagrant dans l'approche actuelle.

Point de vue de l'individu et point de vue de l'organisation

Le présent rapport est axé sur le point de vue de l'individu. Le deuxième rapport abordera la dimension organisationnelle des changements importants que connaîtra la population active au cours des prochaines années.

Le point de vue de l'organisation mérite qu'on le mentionne ici parce qu'il est étroitement lié au point de vue de l'individu. Nous nous acheminons de plus en plus vers une époque où l'emploi n'est plus assuré dans la plupart des organisations, et qui est caractérisée par le mouvement constant de la main-d'œuvre entre la formation et le travail. Cette nouvelle situation semble pouvoir procurer aux organisations l'occasion de fournir à leurs employés plus d'instruments d'apprentissage continu.

Ces instruments comprendraient les services de support de l'individu pour orienter le parcours de sa vie et de sa carrière, pour le guider dans ses transitions et pour développer ses objectifs de formation permanente. La décision de se prévaloir de ces services appartiendra à l'individu puisque cette transition est en fin de compte une responsabilité personnelle.

La conscience de soi

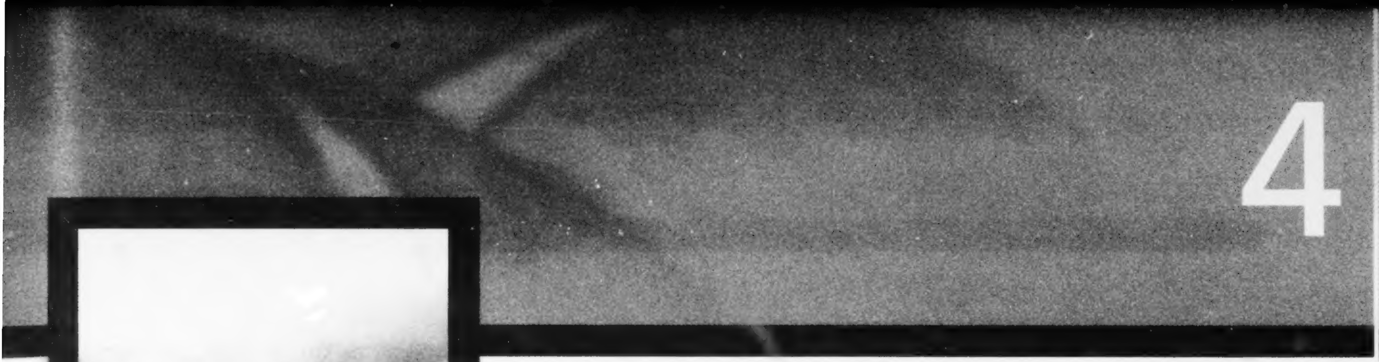
Une des questions que plusieurs personnes se posent en approchant de la retraite est la suivante : qu'est ce que je vais faire? C'est une question fort légitime, mais ce n'est pas la bonne. La question la plus appropriée serait : qui suis-je et qu'est-ce qui est vraiment important pour moi à cette étape de ma vie? Tout au long de la course effrénée de nos carrières bien remplies, nous ne prenons pas le temps de réfléchir à la signification de nos vies, de considérer à quel point nous en sommes sur notre itinéraire et si nous nous dirigeons vraiment dans la direction de notre choix.

Pour y arriver, il faut avoir une bonne conscience de soi-même; il faut bien se connaître. Il nous faut prendre le temps de faire le point sur ce que nous avons accompli jusqu'à maintenant et décider de ce que nous voulons accomplir au cours de la prochaine étape de notre vie. Il faut évaluer le chemin parcouru et les étapes dont nous ne sommes pas pleinement satisfaits. Il nous faut élaborer une vision de notre avenir.

Un parcours

La transition de la retraite n'est pas une étape isolée de la vie. Elle dépend de tout ce qu'un individu a accompli, de ce qu'il a vu et expérimenté. Les personnes interrogées qui semblent avoir le mieux réussi leur transition ont mentionné le retour à des activités ou à des intérêts dont ils avaient fait l'expérience dans leur jeunesse. Ils ont parlé de cette transition comme de celle qu'ils ont vécu lorsqu'ils sont passés de l'école au travail ou du célibat au mariage, à la fois plein d'enthousiasme et un peu inquiets à l'égard de ce qui les attendait dans l'avenir. En un sens, ils bouclaient la boucle. Ils considéraient l'expérience de leur vie, non comme une suite de composantes distinctes, mais, si l'on veut, de façon holistique ou globale. De ce point de vue, la vie est un flux ou un parcours continu.

Nous espérons que les leçons apprises, grâce à ceux qui ont partagé de si bon gré leurs expériences, contribueront à enrichir le bagage de ceux qui s'apprêtent à explorer leur propre parcours au cours des prochaines années.



PARTIE 4
RÉCITS PERSONNELS
– EXPÉRIENCES DE TRANSITION

PREMIER CAS : **Bill Robertson**

Bill Robertson (pseudonyme), un sous-ministre adjoint, a quitté la fonction publique fédérale à l'âge de 55 ans, alors admissible à une pleine pension. Au cours de la dernière année de son mandat, il a entrepris une affectation spéciale en préretraite pour un organisme sans but lucratif. L'entrevue s'est déroulée une année avant son départ de la fonction publique.

« J'ai toujours su que le travail ne serait seulement qu'une partie de ma vie, et qu'un jour, je passerais à autre chose. Ma philosophie a toujours été la suivante. Je vois ma vie en tiers. Dans le premier tiers, je suis allé à l'école et je me suis préparé. Le deuxième tiers m'a permis de m'établir, d'ajouter de la valeur à mon entourage. Ce n'était pas une question d'accumuler de la richesse, mais de contribuer. Le tiers suivant est celui de la récolte. Mon objectif est de profiter de ce troisième tiers dans un état de mieux-être aussi longtemps que possible.

"Mon épouse et moi étions profondément engagés envers des emplois qui entraînaient beaucoup de voyages d'affaires et de fréquentes séparations. J'ai eu un éveil difficile aux environs de 1992, au moment de la grande réorganisation gouvernementale. J'ai réalisé que mon titre et mon poste ne m'offraient aucune garantie. Des centaines de personnes ont perdu leurs emplois. C'était brutal et je pense, pour la première fois de nos vies, ceux d'entre nous qui sont restés se croyaient chanceux d'avoir du travail. L'expérience m'a fait réfléchir à mon avenir.

J'ai toujours eu une bonne idée de l'importance d'une vie équilibrée. Au cours des années 1970, j'ai fait partie d'un groupe d'employés de premier échelon inscrits à des cours de gestion de crises. On nous a expliqué la relation entre le corps, la pensée et l'esprit – ce qui fait une personne équilibrée - et cela m'a fait comprendre l'importance d'être bien préparé dans tous ces domaines. Je pense que mes notions d'équilibre sont aussi venues de mes expériences au travail. Quand j'étais un gestionnaire de l'exploitation en région, plusieurs de mes subalternes devaient souvent gérer des situations de crise et beaucoup de stress. J'ai compris qu'on ne peut fonctionner indéfiniment en mode de gestion de crise. Trop de gens ne comprennent pas cela.

J'ai toujours eu un grand besoin de diversité et d'équilibre. Quand j'avais un travail en région et que je vivais à l'extérieur d'Ottawa, j'étais passablement impliqué à la fois dans ma communauté et au niveau provincial par l'entremise d'associations éducatives de la fonction publique. De plus, à cette époque, mon épouse et moi avons acheté une ferme. Nous avons convenu que, quel que soit l'endroit où nous serions, ce serait toujours notre chez-nous.

Toutefois, cet équilibre a changé lorsque nous avons déménagé à Ottawa. Trop occupé, je perdis un peu de la diversité dont j'avais pris l'habitude. Je suis un adepte du conditionnement physique, j'aime enseigner et lire. Il est difficile de trouver le temps de faire toutes ces choses dans la bureaucratie. Ma journée de travail débutait très tôt, mais je me faisais un devoir de quitter à 17 heures, pour être avec ma famille. J'ai réussi à conserver mon programme d'exercice, mais sans l'ombre d'un doute, notre vie équilibrée a été mise en veilleuse quand nous sommes installés à Ottawa. J'en ai constaté l'impact sur mon efficacité.

Je pense qu'il y a beaucoup trop de cadres qui ont de la difficulté à envisager la retraite et ce qu'ils feront après la vie professionnelle. En fait, certains n'ont jamais envisagé autre chose que ce qu'ils font et ce, à la cadence à laquelle ils le font. Pour eux, c'est normal. À mon avis, la cadence est essentiellement une forme de dépendance. S'ils ont pensé à la retraite, c'est pour savoir comment remplacer leur niveau actuel d'activité par quelque chose de similaire. D'autres ont peur de n'être rien sans leur emploi, et pensent qu'ils perdront leur identité quand ils auront quitté leur emploi. Je m'inquiète pour eux.

Je ne dis pas que ces cadres ne connaîtront pas une retraite réussie. La plupart y arrivent, mais ils éprouvent de l'anxiété et de la frustration à ne pas savoir ce qu'ils feront. Parfois, cela peut durer plusieurs mois, même des années. Comme je l'ai dit, je pense que la retraite devrait être une période de récolte. Vous ne voulez pas mourir d'une crise cardiaque avant ou immédiatement après avoir pris votre retraite et vous ne voulez pas l'entreprendre dans la maladie et devoir retrouver la santé.

Je pense utiliser les compétences que j'ai développées dans les deux premiers tiers de ma vie pour explorer de nouveaux domaines d'intérêt. Alors, en regardant le futur, un élément déterminant sera clairement la condition physique. Je suis absolument convaincu que la vaste majorité des gens tendent à se créer des limitations quant à leur capacité physique. Nous devons avoir des stratégies pour améliorer notre capacité pour la forme physique. Deuxièmement, j'ai constaté que notre vie professionnelle détruisait les amitiés. Je sais que nous avions un temps limité à consacrer à nos amis. C'est quelque chose que je veux corriger au cours des prochaines années. Au plan intellectuel, je veux explorer toutes sortes de choses auxquelles j'ai réfléchi et auxquelles je peux contribuer, comme les domaines de l'administration publique et les questions de politique publique. J'envisage de donner un cours universitaire en administration publique. Du côté artistique, je veux faire du nouveau. Ce sera probablement le piano. Je ne veux pas que le dernier tiers de ma vie soit une extension linéaire du deuxième. D'une certaine manière, je veux revenir au premier tiers, pour retrouver certaines choses que j'ai mises de côté. Et bien sûr, nous voulons beaucoup voyager, et gérer et profiter de notre ferme.

"En ce qui a trait à ma situation présente, j'ai occupé mon emploi au cours des sept dernières années et je sentais que j'étais mûr pour un changement. Je suis allé au Réseau du leadership, l'organisme qui supervise la communauté des sous-ministres adjoints, et j'ai discuté d'un changement. Nous avons conclu qu'il serait inopportun de prendre un autre poste de sous-ministre adjoint, puisque je quittais dans un an. C'est à ce moment que l'idée d'une affectation de préretraite est apparue et je l'ai saisie. Mon sous-ministre a beaucoup aidé à régler le tout. L'organisme sans but lucratif pour lequel je travaille traite de politique et de gestion publiques et c'est exactement dans mes compétences. Alors, bien que je n'aie pas quitté, je suis dans un environnement de travail complètement nouveau. Et je sens que je peux utiliser cet environnement au profit du système dans lequel j'ai vécu ma carrière. »

Bill Robertson a passé la dernière année de sa carrière en détachement dans l'organisme sans but lucratif. Au cours de cette période, il a commencé à enseigner dans une université et aidé à structurer des cours pour un organisme professionnel avec lequel il avait travaillé au

cours de sa carrière. Quand le détachement fut terminé, il prit sa retraite et, huit mois plus tard, il donna ses réflexions sur son passé.

« Ce détachement fut un merveilleux moyen d'entreprendre ma retraite en douceur. Il y avait beaucoup de travail fort intéressant et je n'avais aucun fardeau administratif. Ce fut une expérience positive pour moi, pour le gouvernement, et pour l'organisme sans but lucratif. J'ai aidé l'un et l'autre à voir les choses différemment.

En même temps, j'ai enseigné. J'ai dû apprendre à faire des présentations, de même que la théorie derrière bien des choses que je connaissais par mon expérience. J'ai dû en quelque sorte me 'rééquiper'. Ce fut une expérience difficile mais fort enrichissante.

Je suis maintenant officiellement retraité et mon objectif est de ne plus jamais travailler à plein temps. Franchement, je n'en ai pas le temps. Je suis tellement occupé avec tant de choses que je dois prendre des jours de détente pour me reposer de ma retraite! L'autre jour, j'ai sauté dans mon camion et pris une journée de repos pour faire du ski de fond. L'été prochain, ma femme et moi allons prendre quelques jours pour suivre des leçons de pêche à la mouche.

Depuis que je la vis, j'ai changé ma manière de penser à la retraite. J'avais dressé une liste de choses que je voulais entreprendre et je n'arrive pas à tout faire. Le piano, par exemple. Mais je me suis mis au ski de fond bien plus que je ne l'avais prévu.

La retraite nous offre un monde de possibilités. Vous devez faire en sorte qu'elles se concrétisent. Je trouve que je suis tellement occupé que mon temps est désordonné. Il y a une réelle joie à apprendre et à expérimenter et le temps devient une chose différente. Ce n'est pas comme courir à des réunions ou comme la pression du temps au travail. Parfois, je suis si absorbé par quelque chose que je perds la notion du temps. Alors je quitte et je me promène dans les environs pour une ou deux journées. En réalité, j'ai beaucoup de difficulté à évaluer comment gérer mon temps et à en tirer davantage. »

DEUXIÈME CAS : **Adrienne Laurin**

Adrienne Laurin (pseudonyme) était sous-ministre adjointe dans un grand ministère quand elle a pris sa retraite de la fonction publique à l'âge de 60 ans. L'entrevue a été effectuée quelque temps avant sa retraite.

« Au cours des dernières dix années, mon mari m'a encouragé à réfléchir à mon départ. Il est plus vieux que moi et lui-même retraité, mais j'ai toujours résisté à l'idée. Bien franchement, c'était en partie à cause de l'argent. Je ne vais pas quitter avec une pleine pension et en tant que femme qui a été un bon nombre d'années mère monoparentale, l'argent a toujours été une préoccupation pour moi.

Bien, nous avons organisé les questions financières, nous avons fait les arrangements nécessaires pour notre maison et tout, de telle sorte que l'argent n'était plus une préoccupation. Bien sûr, je l'ai encore à mon esprit, mais en réalité, il n'y est plus. J'ai alors promis à mon mari que je prendrais ma retraite quand j'aurai 60 ans.

Et je savais que ce n'était pas une promesse déraisonnable. Dans l'histoire de ma famille, tant mes parents que mes grands-parents étaient déjà morts à 60 ans et je savais que j'avais été très dure envers moi-même, trop dure, durant plusieurs années, alors il était sensé de ralentir mon rythme de vie.

Mais il se passait autre chose. J'avais cette peur cachée qu'après avoir occupé un poste de grande visibilité, qui bourdonnait d'activité, je finirais simplement dans un cul-de-sac. De fait, mon mari a dû combattre une perte d'identité lorsqu'il a pris sa retraite et je me voyais aux prises avec le même sort. Je pensais que je disparaîtrais simplement de la scène et que je n'existerais plus. Et que ferais-je de mes journées? J'aime mon mari, mais voulions-

nous être ensemble 24 heures par jour? Quelque part, j'avais le sentiment que je deviendrais simplement vieille et malade et qu'il n'y aurait plus rien d'autre dans ma vie.

Ce qui m'a vraiment aidé, c'est le temps passé avec les gens du Réseau du leadership. C'est un endroit sûr où on se sent libre de parler. Ce que je veux dire, c'est que dans notre ministère, si vous avez une conversation avec quelqu'un des ressources humaines concernant la retraite, dès le lendemain, tout le monde le sait et vous êtes déjà parti dans la tête des gens. Au Réseau du leadership, j'ai pu m'exprimer. Cela m'a amené à travailler avec un accompagnateur et, pour moi, cela a changé les choses.

J'avais alors environ 58 ans. Je savais qu'il ne me restait que quelques années et je voulais profiter pleinement de cette période. Je suppose que la deuxième chose que je voulais tirer de mon accompagnement, c'était une perspective de l'avenir. Je devais trouver qui je suis et, de là, où je vais.

Grâce à l'exemple et aux valeurs de mes parents et, je suppose, partiellement à mon tempérament, j'ai toujours senti la forte obligation de contribuer. J'ai toujours pensé que si vous étiez sur cette terre, c'était pour une raison et que cette raison était de donner en retour. J'ai toujours vécu avec cette pensée et j'ai organisé ma vie autour de cela. L'accompagnement m'a aidé à comprendre que j'ai aussi une obligation envers moi-même.

Sans aucun doute, ma vie était déréglée. Je suis une personne qui vient juste d'apprendre qu'elle a un corps. Trouver du temps pour une coupe de cheveux? Toujours « plus tard ». Je ne suis pas particulièrement fière de cela, mais c'était ainsi. C'était travailler, travailler et travailler et encore là, j'étais en meilleure posture que plusieurs de mes collègues car je n'envoie pas de courriels à deux heures du matin. J'ai besoin de huit heures de sommeil ou je ne peux pas fonctionner. J'ai finalement réalisé que mon corps avait atteint ses limites de résistance. Je veux être en santé et non pas à moitié morte quand je prendrai ma retraite.

Je viens de revoir entièrement la manière de vivre ma vie. À moins que ce ne soit réellement urgent, je m'assure de ne pas quitter la ville pendant deux semaines consécutives. Je suis au « Y » à 6 heures du matin trois fois par semaine. J'essaie de garder au minimum les engagements sociaux du genre cocktail. Je sais que cela me désavantage parfois, car c'est là une façon de faire des affaires. Mais c'est mon choix. Aujourd'hui, je regarde mes collègues autour de la table et je réalise que je suis celle qui a l'air la plus en santé. Franchement, mon seul regret est de ne pas avoir pensé à ces choses voilà dix ans.

Je parle aujourd'hui avec mon personnel de cette question d'équilibre vie-travail. J'ai vexé un de mes directeurs généraux dernièrement. Voici ce qui est arrivé. Il s'est surmené, nous a fait toute une peur voilà deux jours et nous avons dû l'envoyer à l'hôpital. Il voulait revenir au travail immédiatement et – je n'ai jamais fait cela auparavant - je lui ai envoyé un courriel et j'ai utilisé de mon autorité pour lui interdire de revenir et je lui ai dit qu'il recevrait une note disciplinaire s'il le faisait. Comment ce surmenage peut-il aider son équipe?

L'accompagnement m'a permis de voir que ma personnalité me pousse à aider les autres à s'accomplir. Et cette constatation m'a amenée à étudier l'accompagnement en profondeur et à travailler avec les autres. J'ai déjà commencé à travailler avec quelques collègues et c'est très satisfaisant. Je pense que la fonction publique a été très bonne pour moi et c'est là une manière de donner en retour.

Alors, quand je partirai réellement – et mon patron n'arrête pas de dire, « Es-tu certaine de prendre la bonne décision? Et les chasseurs de têtes continuent à m'appeler, mais je suis heureuse de respecter cette promesse – alors lorsque je partirai, mon mari et moi prendrons un temps d'arrêt de quelques mois et nous ferons un long voyage. Je me rappelle quelqu'un qui m'a dit que sa plus grosse erreur après son départ fut ne pas prendre un temps d'arrêt.

Il n'y a pas de doute, mon mari et moi devrons nous adapter à ce nouveau rythme de vie. Je pense

que nous avons eu conscience tous les deux. Nous avons des rythmes différents maintenant. La cuisine est devenue son domaine, pas de doute à ce sujet, et je suis heureuse de la lui laisser. Mais j'ai commencé à penser que j'ai besoin d'un espace bien à moi et l'une des choses que je planifie faire est de convertir une chambre du sous-sol en bureau.

Ensuite, on passe à la prochaine étape. J'ai décidé de faire du coaching sur une base professionnelle. Je ne dis pas que je vais transformer cela en empire économique, mais je vais utiliser mes compétences. Avant, je paniquais à propos de la retraite, une vraie peur. L'autre jour, je décrivais ces sentiments à quelqu'un comme une impression de pénétrer dans un tout petit clapier, dans le néant. Maintenant, comme vous pouvez le voir, je suis motivée par le futur.

Et franchement, il y avait un autre aspect qui m'a incitée à obtenir un certificat d'accompagnateur. Une partie de moi cherche à trouver une autre forme d'identification. Je veux dire, on ne peut se voir indéfiniment comme 'ancienne sous-ministre adjointe'. Ce n'est pas le titre qui me manque, mais je veux vraiment sentir que j'ai une identité professionnelle.

Tout au long de ma vie, j'ai gardé cette image des bâtisseurs des grandes cathédrales. Vous savez, un gars est arrivé et a placé sa pierre et cela a fait une différence. J'ai utilisé cette idée avec mon personnel et avec moi-même. J'aimerais penser que j'ai moi-même placé quelques pierres au cours de ma vie et, quand je mourrai, que cela aura aidé à la construction. Cela peut paraître simpliste, mais je le crois réellement, que je vais avoir aidé à rendre le monde un peu meilleur qu'à mon arrivée. »

TROISIÈME CAS : **Jim Hunter**

Jim Hunter (pseudonyme) a toujours su qu'il voulait prendre sa retraite après 30 années dans la fonction publique. Après plus d'une décennie au niveau de sous-ministre, Il accepta une affectation spéciale dans un organisme central pour sa dernière année. L'entrevue a été effectuée quatre années après le début de sa retraite.

« La perspective de la retraite a commencé à prendre forme seulement après avoir participé à un cours de préretraite offert par le gouvernement, environ six ans avant mon départ de la fonction publique. Il était principalement question d'arrangements financiers. J'étais assis aux côtés d'un autre sous-ministre et nous avons tous deux réalisé que, pour la première fois depuis bon nombre d'années, nous nous penchions sur notre vie personnelle, par opposition à notre vie professionnelle. C'était un peu comme la sonnerie d'un réveil-matin, surtout lorsqu'un des formateurs nous a dit que nous aurions dû suivre ce cours au milieu de la quarantaine. J'ai commencé à réfléchir au genre de vie que je voulais mener après tant d'années structurées en fonction de ma carrière.

Mon travail était très exigeant. Pour commencer, je suis une personnalité de type 'A'. Ensuite venaient s'ajouter les pressions et la nature envahissante de ma carrière. Cela s'est traduit par une vie très peu équilibrée. Ma pression sanguine était plus élevée que la normale. Je ne faisais pas suffisamment d'exercice. J'enviais secrètement les pères qui réussissaient à garder le contrôle de leur carrière pour trouver du temps à entraîner les équipes sportives de leurs enfants. Je pensais que je n'avais aucune souplesse quant à l'utilisation de mon temps, et il y avait des périodes au cours desquelles il me semblait que j'étais accroché par le bout des doigts. J'assistais à des concerts au Centre national des Arts, mais je réalisais que l'appréciation de la musique était bientôt remplacée par des pensées sur différentes crises au travail.

En regardant le passé, je peux voir que ma transition vers la retraite a été une réussite, malgré le déséquilibre de ma vie et malgré la poussée d'adrénaline d'une carrière, vécue à un rythme trop rapide, mais toutefois très satisfaisante. J'ai fait la transition vers ma présente et merveilleusement

agréable vie, et je pense que ce qui a aidé, c'est ma capacité à visualiser mon avenir.
Au moment où je commençais à planifier mon départ, j'ai pensé en détail et très systématiquement à ce qui était vraiment important pour moi. En fait, c'était très près du genre d'analyse que nous faisons durant nos carrières. Quels sont les résultats attendus? Quels sont les moyens pour les réaliser? Comment se rendre du point A au point B? Je savais que je voulais passer plus de temps avec ma famille et mes amis. J'avais toujours aimé l'histoire, l'exploration de différentes cultures ou idées; j'avais toujours eu une curiosité vorace. J'aime l'activité physique, comme le tennis, et j'aime la musique classique. Rapidement, j'avais dressé une liste de toutes les choses qui avaient été importantes durant ma vie et des choses que je désirais faire, mais pour lesquelles je n'avais pas eu de temps à consacrer. En examinant cette liste, la façon d'utiliser au cours de ma retraite les heures que je consacrais auparavant à mon travail est vite devenue évidente. Comme dans le cas de toute bonne planification, j'ai fait des ajustements au fil des ans, mais pas substantiels.

Lorsque j'ai quitté, j'avais une peur récurrente, celle, à un niveau très profond, de m'ennuyer de mon travail, malgré la découverte de cette nouvelle liberté. Je plongeais dans l'inconnu et je me demandais comment je réagirais. J'avais occupé des emplois intéressants et assumé une certaine autorité quant aux prises de décisions. J'aimais gérer des organismes, j'étais fasciné par les défis. Est-ce que je manquerais tout cela intensément? Est-ce que prendre des décisions importantes me manquerait? Est-ce que je manquerais le statut et les avantages associés à ces emplois?

En somme, ce fut bien plus facile que prévu. Ce que j'ai réalisé au début, c'était que le rythme effréné de ma vie avait disparu. Ce n'était pas une sensation déplaisante, juste étrange. Je voyais des gens aller travailler et je réalisais que je n'avais pas à le faire. Je pouvais sortir pour acheter un journal et le lire à loisir. Je pouvais prendre de longues marches et méditer sur le monde. Mais peut-être à cause de cette incertitude cachée, je ne me suis pas donné assez de temps d'arrêt. J'avais lu qu'il était important de réduire petit à petit la pression et, après, de la ramener au niveau désiré – en finir avec l'ancien rythme de vie et en construire un nouveau. Mais je ne l'ai pas fait. On m'a immédiatement offert un petit contrat à temps partiel pour donner un coup de main à un projet gouvernemental intéressant et je l'ai pris. Il aurait été plus sage de prendre un temps d'arrêt plus long.

En travaillant à divers contrats, j'ai réalisé que je ne voulais pas de nouveau travailler à temps plein. Toutefois, cela n'est pas pour dire que j'ai coupé toutes les connexions avec ma vie antérieure. Je suis toujours très intéressé par la fonction publique et j'ai clairement décidé de demeurer actif dans différents conseils et organismes associés à la fonction publique. Et bien sûr, tellement de mes amis, soit retraités, soit actifs, sont de la fonction publique.

À un certain point, une chose étrange m'est arrivée. Pour un certain temps, ma femme et moi avons effectué une sorte de révision des rôles. Elle travaillait encore à l'époque. J'ai donc pris plus de responsabilités quant à l'organisation de la maison et je devins habitué à occuper seul l'appartement durant les journées de travail. Trois années plus tard, elle prenait sa retraite et soudain je me trouvais dans la situation des épouses de maison traditionnelles, et à devoir m'ajuster à une autre présence. Bien sûr, au cours des deux ou trois premiers mois qui ont suivi le début de sa retraite, nous avons eu plus de désaccords qu'à l'habitude. Mais les fondements de notre mariage sont solides et nous avons résolu le tout. Nous avons compris que nous essayions tous les deux de trouver un nouveau style de vie.

Il faut développer de nouveaux rythmes. C'est un peu comme retourner en arrière vers le stade existentiel. C'est la terreur de la liberté (est-ce que la nouvelle vie aura suffisamment de sens?) mais, aussi la merveille de la liberté (nous pouvons faire tout ce que nous désirons). Maintenant, nos vies sont devenues pleines et actives. J'accepte encore des contrats de temps en temps, mais je ne me sens pas obligé de chercher du travail rémunéré. Je suis

généralement satisfait avec ma pension et le revenu que j'obtiens de mon travail de consultation; en fait, je trouve autant de plaisir à effectuer un travail bénévole qu'un travail rémunéré. Nous divisons notre temps entre notre condominium en ville et notre chalet. Nous voyons davantage nos amis et acceptons plus d'invitations. Je suis plus souvent sur les courts de tennis. Nous voyageons et j'analyse le monde qui m'entoure d'une manière qui ne m'était pas possible avant. Je me suis grandement impliqué dans ma communauté, avec le plaisir de travailler avec les entreprises locales et l'administration municipale. Je n'ai jamais auparavant trouvé de temps pour vraiment apprendre à connaître la communauté qui m'entoure, encore moins pour jouer un rôle dans l'évolution de cette communauté.

Je pense qu'une des choses qui m'ont aidé à effectuer la transition vers la retraite, c'est que j'apprécie ce que j'ai accompli durant ma carrière. Ma carrière dans la fonction publique a été une importante partie de ma vie et je la regarde avec satisfaction. Mais mes pensées sont plus souvent au présent et au futur. »

QUATRIÈME CAS : **Carolyne Dupras**

Carolyne Dupras (pseudonyme) est une directrice générale au gouvernement fédéral. Elle prévoit prendre sa retraite à l'âge de 55 ans. L'entrevue a été effectuée trois années avant son départ projeté.

« Plusieurs personnes m'ont dit, incluant mes divers patrons, que je pouvais, que je devrais, devenir sous-ministre adjointe. Je suis dans la fonction publique depuis 1974, alors ce serait une merveilleuse manière de couronner ma carrière. J'y ai pensé beaucoup et j'ai décidé que non. Je quitte lorsque j'atteins 55 ans.

Je me connais bien et je sais que je ne pourrais vivre autrement qu'en donnant mon plein rendement. Alors, accepter un poste de sous-ministre adjointe, je pense, créerait trop de stress dans ma vie et je ne veux pas y mettre toutes les fins de semaine et toutes les soirées. Je ne veux plus que cela accapare toute ma vie. J'ai analysé cette possibilité et je me suis dit que je devenais trop vieille pour cela. Cela ne figure simplement plus dans mes plans. Mon esprit n'est plus du tout là. C'est important, mais pas si important que ça.

"Je sens que physiquement, spirituellement et mentalement, je ne suis plus là où j'étais il y a dix ans. Mes intérêts changent. Je sens que je tourne la page. Et je suis déchirée. Je suis déchirée entre ce qui m'a toujours motivée à réussir et le désir d'un nouveau style de vie. Croyez-moi, ce n'est pas que je n'aime pas mon travail, parce que je l'aime, mais je m'en vais ailleurs. Et je sais que pour faire cela, je dois accorder plus de place à moi-même.

Je pense que le pire cauchemar de tout le monde est de prendre sa retraite, de n'avoir rien à faire, de trouver la vie ennuyeuse et alors de commencer à dépérir mentalement et physiquement. Évidemment, il y a certaines maladies contre lesquelles nous ne pouvons rien. En pensant à moi-même, j'étais préoccupée car mon père souffrait d'arthrite. Et je présente plusieurs caractéristiques - petitesse des os, etc.- qui peuvent mener à de sérieux problèmes osseux tout au long de la ménopause. Alors il y a environ six ans, j'ai commencé à m'entrainer avec des poids.

Maintenant, je vais au gymnase trois fois par semaine. Je vais être honnête avec vous à ce sujet, c'est vraiment un combat. Pour le faire, je dois quitter cet endroit à 17 h 15 trois fois par semaine, mais la pression pour assister à des réunions à 18 h est énorme. Je peux dire que je ne vais pas à une réunion et alors je reçois une foule d'appels téléphoniques. – où es-tu, nous ne pouvons déplacer cette réunion – alors le simple geste de résister engendre un stress énorme. Maintenant, au travail, je ne dîne plus. Le dîner n'existe pas. Ça n'existe pas dans cet organisme. Vous n'avez pas d'heure de dîner. Vous travaillez. Point. Alors des

rencontres sont prévues chaque jour à l'heure du midi. Et on attend de vous que vous assistiez à des réunions tôt le matin, le midi et le soir. Personne ne demande la permission. C'est une attente. Et si vous dites, je vais dîner, je vais prendre soin de moi, tout le monde vous supporte dans votre noble position jusqu'à ce qu'elle interfère avec des réunions auxquelles ils veulent que vous assistiez.

J'en arrive à un point où je commence à être irritée par l'organisme. J'aime la fonction publique mais j'ai une certaine réserve à son égard pour ce qu'elle m'a fait. Cette fuite en avant épuisante est insidieuse. Je peux vous dire comment ça arrive. C'est très graduel. Premièrement, vous pensez que vous devez travailler 70 heures par semaine, mais seulement jusqu'à ce que 'nous nous soyons mis à jour dans nos tâches'. Vous êtes jeune et forte et vous pensez, je peux faire cela pour quelques mois, pas de problème. Bien, quelques mois se transforment en 20 ans. Alors vous réalisez que ça n'arrête pas. Quand ils voient que vous pouvez le faire, ils vous donnent un autre dossier et encore un autre et un autre et vous ne sortez jamais du tapis roulant. Voilà pourquoi je dis aux jeunes cadres, n'acceptez pas de travailler autant d'heures. Ne le faites pas. Autrement, vous allez y être aspirés et vous ne pourrez jamais en sortir. Vous ne pourrez plus jamais sortir parce que les gens qui vous évaluent placent la barre toujours plus haut.

Beaucoup de collègues à mon niveau ont hâte de quitter. Ce n'est pas que nous n'aimions pas nos postes; c'est la culture organisationnelle que nous ne pouvons plus du tout endurer. Je vais vous raconter une histoire. C'est arrivé l'autre jour. Une personne de très haut niveau m'a dit qu'elle pensait que tout ce bavardage à propos de la charge de travail n'était qu'un simple réflexe de la pensée, que ce n'était pas réel. Il m'a dit que lorsqu'il descend au garage à 18 h 30 ou 19 h, il peut compter les automobiles. 'Où est tout le monde?' Ils sont partis à la maison. J'étais trop choquée pour répondre. Mais je peux vous dire que dans ce ministère, si j'envoie un courriel à minuit, je vais recevoir des réponses. C'est la réalité.

Je suppose qu'il est assez évident que mon équilibre travail-vie n'a pas été bon. Voilà quelques années, je me suis rendue tout près de l'épuisement professionnel. Je pouvais voir ce qui arrivait et c'est alors que j'ai réalisé que j'ai des limites et que j'ai commencé à penser à ma vie comme un tout.

Mon conjoint et moi n'avons pas encore planifié intensivement notre retraite. Bien que nous la prenions dans moins de trois ans, ça semble bien loin. J'ai pris un cours sur la préparation financière voilà quelques années, et mon conjoint et moi commençons à organiser nos vies. Nous faisons des choses comme compléter une rénovation majeure, remplacer les électroménagers, économiser pour une nouvelle automobile.

Je ne sais pas vraiment ce que je veux faire au cours de ma retraite. Bien, je peux vous dire ce que je veux faire pour un certain temps – rien. Voilà ce que je veux faire pour au moins un an. Le luxe ultime pour moi sera de faire ce que je veux lorsque je le veux, pendant une année complète et peut-être plus si je le veux. Depuis mes 15 ans, je n'ai pas eu une longue période de temps juste pour moi. Pour ce qui est des autres activités, je ne suis pas une personne qui a besoin de toujours fonctionner à plein régime. J'aime m'asseoir le matin avec un café et lire le journal.

Je me suis demandée si le bénévolat m'intéressait. Je sais qu'il y a des choses que je ne peux pas faire; je préférerais ne pas travailler avec des personnes malades ou âgées. Mon père a été malade durant une longue période de temps alors que j'étais très jeune et cela ramène trop de souvenirs douloureux. Mais je suis une bonne organisatrice et communicatrice et je peux apporter beaucoup d'enthousiasme et d'énergie aux choses. J'aimerais utiliser ces compétences pour aider certaines causes, mais je réfléchis encore à cela. Je sais que je devrais explorer ces possibilités dès maintenant de manière à m'impliquer dans ces domaines lorsque je prendrai ma retraite, mais je n'ai tout simplement pas le temps.

Je prévois prendre des leçons de golf, car je pense que c'est là quelque chose que j'aimerais faire dans

le futur. Golf ici, golf en Floride. J'aime apprendre de nouvelles choses. J'aime cela. Alors mon projet, du moins pour l'instant, c'est de suivre quelques cours universitaires, à titre d'observatrice. Je ne veux pas de la pression des travaux et des examens; je ne veux pas un diplôme. Je ne suis plus du tout intéressée par cela, mais j'aime apprendre.

Vous savez, j'ai passé 26 ans de ma carrière dans une autre partie de la fonction publique fédérale et si j'étais encore là, j'irais au sommet et je dirais : je vous ai donné toutes ces années de ma vie et j'aimerais avoir l'occasion, au cours des derniers mois de ma carrière, de ralentir un peu, de contribuer encore, mais de ralentir un peu. Je me sentirais bien à faire cela. Mais je ne suis dans ce ministère que depuis un an et demi. Ce ministère ne me doit rien. »

CINQUIÈME CAS : Jack Moffit

Jack Moffit (pseudonyme) avait 55 ans lorsqu'il a laissé la fonction publique fédérale grâce à une indemnité forfaitaire obtenue dans le cadre d'une réduction des effectifs. Au moment de son départ, il était directeur général. Lors de l'entrevue, il était à la retraite depuis 5 ans. Il décrit sa transition vers la retraite comme difficile.

« Je suis à la retraite depuis 5 ans maintenant, et je peux finalement dire que la vie est belle. Je suis vraiment heureux maintenant, mais je dois admettre que ça n'a pas été facile.

Ce n'était pas par manque de planification. Dans mon cas, j'ai commencé à penser à la retraite voilà bien longtemps, soit aux environs de 1985, à peu près lorsque la réduction des effectifs a commencé. Ils disent que seuls les paranoïaques survivent, voilà pourquoi, comme je suis un peu paranoïaque moi-même, je ne cessais de me demander si j'allais être le prochain à passer au couperet. Au début, ce sont les secrétaires, puis les employés inefficaces s'en vont, mais vous finissez par couper au niveau des gestionnaires et ainsi, je me suis dit, peut-être que je suis visé par les coupures. Alors, j'ai commencé à penser à quitter un bon dix ans avant ma retraite. J'ai suivi le Cours sur le commerce des valeurs mobilières au Canada et je suis devenu un planificateur financier agréé, toujours dans l'objectif d'organiser ma retraite.

Mon départ réel a été enclenché par une autre ronde de réduction d'effectifs. Nous savions tous qu'elle serait majeure. J'ai regardé autour de la table de gestion et conclu que j'étais le plus vieux gars à mon niveau, et le seul admissible pour une pension et une indemnité forfaitaire, et j'ai réalisé que j'étais un candidat idéal. Alors j'ai pensé les prendre de vitesse et j'ai essayé de négocier de meilleures conditions que celles qui me seraient offertes.

Je me suis demandé si je pouvais vraiment vivre de mon revenu de planificateur financier et j'ai décidé que non. Alors, j'ai regardé ce qui arrivait dans mon propre ministère, et j'ai constaté qu'on était en voie de privatiser par étapes une activité avec laquelle j'étais familier. Je me suis dit, pourquoi ne pas la prendre et me sauver avec. Ce n'était qu'un contrat de deux ans et, sans l'indemnité forfaitaire, je ne pouvais assumer le risque. Mais avec l'indemnité forfaitaire, ça devenait financièrement possible. La direction a accepté la proposition, puisqu'elle aidait à la réduction des effectifs et qu'ils savaient que je pouvais réaliser le projet.

Mon plan était de passer du gouvernement au secteur privé pour quelques années et ensuite de prendre tranquillement ma retraite. Je me voyais finalement ralentir et profiter un peu plus des choses. Franchement, mes quelques dernières années au gouvernement ne furent pas très plaisantes. Des personnes étaient remerciées. Tout le monde subissait un stress terrible. Il n'y avait nulle part où se tourner pour y échapper. Vous deviez répondre instantanément aux demandes de la direction ou des ministres; vous travailliez de

longues, longues heures avec de courts préavis. Toutes les choses que j'avais aimé faire et que j'avais l'habitude de faire, courir le marathon, faire du canot, skier, avaient disparu. Ma bicyclette était si vieille que je ne pouvais trouver de pièces de rechange. Mon équipement de pêche était rouillé. Tout ce que j'aimais avait disparu de ma vie. D'une manière ou d'une autre, je me suis fait prendre dans ce maelström des heures et j'ai perdu le contrôle de mon agenda. Alors, j'ai quitté pour le secteur privé en pensant que finalement la vie serait moins fiévreuse.

Ce ne fut pas le cas. Le projet de privatisation était très complexe et s'est avéré plus difficile à vendre que personne ne l'aurait imaginé. En fin de compte, il est apparu que j'avais de loin sous-estimé la quantité de temps nécessaire. Et j'ai de loin sous-estimé les déplacements que cela impliquait. J'étais de retour dans le broyeur des longs, longs jours, beaucoup de voyages, beaucoup de fatigue. Voilà où j'en étais, de l'extérieur, à commencer tranquillement une retraite, mais en réalité tout aussi occupé et encore plus insatisfait qu'avant.

À la fin du contrat, j'ai essayé de faire un peu de consultation à temps partiel, mais dans ma spécialité, qui est la planification financière, j'ai réalisé que je devais le faire à plein temps ou pas du tout. C'est un travail à plein temps que de se garder à jour avec les événements, et les clients ont besoin de vous lorsqu'ils ont besoin de vous. J'ai décidé d'arrêter de travailler, point.

Pourtant, j'aurais soutenu que j'étais mieux préparé pour la retraite que n'importe quelle personne de mes connaissances. J'avais donné des consultations financières, pour l'amour du ciel! J'avais lu et assimilé toute cette information et, intellectuellement, je disais aux gens ce dont ils devaient se préoccuper, mais il y a une grosse différence entre le dire et le faire soi-même. Je ne comprenais vraiment, vraiment pas.

Tout d'abord, j'ai réalisé que je me débranchais du monde des affaires et de toutes les questions que j'avais l'habitude de traiter sur une base journalière. Mis à part la lecture et l'écoute des nouvelles, j'ai réalisé après quelques mois que je n'étais plus du tout branché. Et avec cela, le sentiment que personne ne voulait plus du tout me parler de ces questions. Je suis juste moi. Je ne suis plus directeur de ceci ou directeur général de cela. J'ai eu beaucoup de difficulté à accepter cela. Ça me manque encore, mais au moins, maintenant, je l'accepte.

Par ailleurs, j'éprouvais un grand sentiment de culpabilité. Durant toute ma vie d'adulte, j'ai travaillé. Même à l'université, vous vous préparez au travail; vous avez des délais à respecter et ainsi de suite. Tout-à-coup, c'est mardi et je veux prendre une marche ou faire de la bicyclette, mais tous les autres travaillent. Est-ce que je ne devrais pas travailler aussi? Pourquoi est-ce que je ne travaille pas? Pour le premier ou le deuxième mois, c'était bien, parce que c'est comme être en vacances. Mais après, j'ai commencé à me sentir trop en évidence et embarrassé, comme si j'étais en train de perdre mon temps et non à contribuer. Ce sentiment s'est estompé. Je pense que j'ai réussi à régler cela.

L'autre difficulté était de trouver des choses à faire. Au début, j'ai juste pensé que je jouerais davantage au golf et que je jardinerais et que je ferais d'autres choses que j'aime. Ça n'a pas fonctionné. Je me suis ennuyé. Je me suis fâché. Il faut se connaître, et dans mon cas, j'ai réalisé que j'ai besoin de beaucoup d'activités très diversifiées. Je ne cours plus de marathons, mais j'ai toujours besoin de cette intensité. Ce qui m'a beaucoup aidé ici, c'est mon club du jeudi matin. Ce n'est qu'un groupe de gars qui se rassemblent et font quelque chose ensemble pour quelques heures chaque jeudi matin. Patiner sur le canal ou s'asseoir à la cour et voir notre système judiciaire en action ou aller à une exposition, ou peu importe, si c'est intéressant. Aucune obligation. Si vous ne pouvez être présent une semaine, pas de problème, venez la prochaine fois. Mais à mes yeux, la diversité est importante. J'ai toujours pensé que j'aimerais mieux comprendre la musique classique et j'aimerais suivre des cours à cet effet.

Avec un peu de recul, j'aurais probablement dû demander de l'aide à un certain moment donné, au-delà de parler à ma femme et à mes amis. Mais ce n'était simplement pas ma façon de faire. Et en réalité, la vie a fini par s'arranger. Ma femme a géré sa propre retraite mieux que moi, peut-être parce qu'elle n'a pas été sur le marché du travail aussi longtemps. Et au début, alors que nous étions tous les deux retraités à la maison, c'était stressant. J'étais au bout du rouleau et tellement frustré, car je pensais que j'avais bien planifié ma retraite. Généralement, je ne suis pas facile, mais je pense que j'étais vraiment, vraiment difficile. Et ma femme ne sera pas en désaccord. De ce que j'ai vu chez mes amis et mes fréquentations, la retraite impose un grand stress à plusieurs mariages. Les enfants sont partis, donc l'intérêt commun n'est plus là. Vous vivez une période de redécouverte. Vous regardez votre épouse et vous vous demandez, qui est-ce? Et est-ce que je veux être ici?

Ma femme et moi savourons notre retraite. Elle est une golfeuse insatiable et s'est grandement impliquée dans notre club. J'ai effectué un peu de travail avec notre association communautaire, mais franchement, mes intérêts ne sont pas là. Nous voyageons passablement, et nous avons vraiment appris à mieux nous connaître grâce à ces voyages. Deux ou trois semaines de vacances est une chose, mais voyager avec quelqu'un pour de longues périodes en est une autre. Vous apprenez vraiment quels sont les intérêts de l'autre.

Mon expérience de retraite m'a appris que j'ai besoin d'une variété d'activités et bien que je sois très actif physiquement aujourd'hui, j'ai commencé à planifier en fonction d'une vie plus sédentaire. Je surveille la bourse avec soin et c'est devenu une occupation qui m'absorbe et me fascine. Peut-être que le temps est venu de suivre ce cours sur la musique classique. »

PARTIE 5
SOURCE DE RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Livres

Alborn, Mitch, *Tuesdays with Morrie: An Old Man, a Young Man, and Life's Greatest Lesson,* (New York : Broadway Press, 2002).

Anthony, Mitch, *The New Retire-Mentality: Planning Your Life and Living Your Dreams At Any Age You Want* (Dearborn Publishing, 2001).

Atchley, Robert C., *Social Forces and Aging 9th Ed.* (Belmont, CA: Wadsworth, 2002).

Atchley, Robert C., *Continuity and Adaptation in Aging: Creating Positive Experiences* (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1999).

Bridges, William, *The Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001).

Bridges, William, Transitions, Making Sense of Life's Changes, (Cambridge, Massachusetts: Perseus Books, 1980), pages 5 et 112

Bond, David and Diane Bond, *Future Perfect: Retirement Strategies for Productive People* (Vancouver: Douglas & McIntyre, 2002).

Cohen, D. Gene, *The Creative Age: Awaking Human Potential in the Second Half of Life* (Harper Collins, 2000).

Cort-Van Arsdale, Diana and Phyllis Newman, *Transitions: A Woman's Guide to Successful Retirement* (Harper Collins, 1991).

Hétu, Jean-Luc, *Psychologie du Vieillissement* (Montréal : Éditions du Méridien, 1988).

Kerr, Robert, *The Only Retirement Planning Guide You'll Ever Need* (Penguin Books of Canada, 1998).

Langlois, Christine. *Healthy Together: A Couple's Guide to Midlife Wellness* (Toronto: McGraw-Hill, 2000).

Otterbourg, Robert K., *Retire and Thrive: Remarkable People Share Their Creative, Productive and Profitable Retirement Strategies* (Washington: Kiplinger Books, 1999).

Tafler, David, *50+ Survival Guide: Winning Strategies for Wealth, Health and Lifestyle* (ITP Nelson, 1998).

Publications

Publications du Secrétariat du Conseil du Trésor :
Versions électroniques accessibles en exclusivité aux employés de la fonction publique

- ***Votre régime de pension***
  Disponible en ligne : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/pensions/YPP_f.html
- ***Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines***
  Disponible en ligne : http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/compensation_tools/spckt-prtco_f.asp

Marshall, Victor and Margaret M. Mueller, *Rethinking Social Policy for an Aging Workforce and Society: Insights from the Life Course* (CPRN Discussion Paper No. W18, May 2002). Disponible en ligne : http://www.cprn.com/cprn.html

Nininger, James R., Leaving Work: *Managing One of Life's Pivotal Transitions* (Ottawa : Le Conference Board Canada, Novembre 2002).

Watson Wyatt Worldwide, *Phased Retirement - Reshaping the End of Work*, 2001. Disponible en ligne : http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-269&page=1#

Sites Web :

Gouvernement du Canada

http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/aw-retirement-fr.cfm
Ce site de Travail Canada comprend des renseignements sur l'importance de la retraite, le cadre législatif, un survol du système du revenu de retraite du Canada et les options de retraite. Le site discute aussi de l'importance de la planification.

http://www.hc-sc.gc.ca/seniors-aines/index_pages/whatsnew_f.htm
La page Web de Santé Canada dédiée aux questions d'intérêt pour les personnes âgées.

(accessibles exclusivement aux employés de la fonction publique)
http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=957
Voir la section sur les régimes de pension et la planification de la retraite.

http://www.myhr.gc.ca/categories.asp?lang=f&sub_id=1708
Voir la section sur le transfert des connaissances organisationnelles.

http://publiservice.gc.ca/hr/psb/coin_des_pensions/planvie/planvie.html
Le site Web de *Life Plan* offre des outils qui vous aideront à préparer une retraite « heureuse, saine et financièrement stable ».

Associations

www.50plus.com
L'Association canadienne des individus retraités (ACIR)

http://www.aarp.org
L'American Association of Retired Persons (AARP)

http://www.sfu.ca/iag/
L'International Association of Gerontology (IAG)

Santé

www.realage.com
Visitez ce site pour déterminer votre « vrai âge » - l'âge de votre corps, en fonction de l'entretien (physique, mental et spirituel) que vous y avez consacré. Ce site renferme nombre d'idées et de conseils qui vous aideront à devenir et demeurer en santé.

www.longevityworld.com
Ce site présente des sujets liés à la longévité, tels que la spiritualité.

http://www.health.harvard.edu/
Harvard Health Publications, Harvard Medical School. Ce site fournit de l'information et des conseils pour vivre en santé.

Femmes

http://www.agingfocus.com/
Site web du National Centre for Women and Retirement Research

http://www.midlifementor.com/
Ce site fournit des conseils pour la vie personnelle et professionnelle aux femmes dans la force de l'âge.

http://www.seniorwomen.com/
Ce site renferme une foule de renseignements sur des questions d'intérêt pour les femmes de 50 ans et plus.

Travail/Bénévolat

http://www.idealist.org/
Idealist est un répertoire exhaustif d'organismes bénévoles et sans but lucratif produit par *Actions Without Borders.*

http://www.seniorjobbank.com/Canada/
Senior *Job Bank Canada* est un service-conseil sans but lucratif qui a pour objet d'aider les Canadiens d'âge mûr à trouver de l'emploi.

Autres

www.2young2retire.com
Renseignements généraux sur la retraite et anecdotes relatant ce que certaines personnes ont entrepris à ce stade de la vie.

http://www.utoronto.ca/lifecourse/deptinfo.htm
Site Web de *l'Institute for Human Development, Life Course and Aging*, de l'Université de Toronto.

http://www.yorku.ca/retire/
Site Web du *Retirement Planning Centre*, Université York, Toronto

http://www.aging.unc.edu/research.html
Site Web de *l'University of North Carolina Institute on Aging*